دورية دولية محكمة

مجلة
تنمية الموارد البشرية
للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B
ISSN (Online) 2625-5596

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Journal of Human Resources Development for studies and research

International scientific periodical journal

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
http://democraticac.de

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
Democratic Arabic Center
for Strategic, Political & Economic Studies

"**مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث** "

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-المانيا برلين-

Deutschland – Berlin

Berlin 10315 Gensinger Str: 112 Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

العدد السابع

جانفي 2020

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية –الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدن، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط–مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوادفي، جامعة الزقازيق –مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطنية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تقرارت يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سويجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين-ألمانيا، تنشر البحوث الأصيلة باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمداخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.
- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.
- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الانجليزية).
- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.
- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.
- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:
  - ✓ المسافة بين السطور 1سم.
  - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.
- يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
- البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.
- لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.
- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة- على المقال دون المس بمضمونه.
- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها – سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية– تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.........الخ.

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

– نشر البحوث الأصيلة التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

– تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.

– إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.

– متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.

– المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.

– بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية.... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الأخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

فهرس المحتويات

عنوان المقال	الصفحة

التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

Algerian experience in the application of quality assurance in higher education institutions

د. عائشة بن النوي، جامعة باتنة-01-الجزائر

الملخص:

تهدف الورقة البحثية إلى تناول جملة من العناصر النظرية التي تؤسس لوضع إطار عام للجودة في التعليم العالي، على اعتبار الجودة من أكثر المصطلحات ارتباطا بالتعليم العالي، حيث صارت من أهم انشغالات المؤسسات الجامعية التي تسعى لضمان خدمة ذات جودة، ومن هذا المنطلق كان تسليط الضوء على التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محاولين بذلك الوقوف على أهم مجهودات الدولة الجزائرية، من خلال التطرق لواقع التعليم العالي وفق لبعض المؤشرات الكمية، مع التطرق إلى الأسس الرئيسية للتجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة واهم الأجهزة المشكلة لها، مع ذكر للمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، التعليم العالي، ضمان الجودة في التعليم العالي، الجزائر

Abstract

The paper aims at addressing a number of theoretical elements that establish a general framework for quality in higher education, considering that quality is one of the most important terms related to higher education. It has become one of the most important concerns of university institutions that seek to ensure quality service. The Algerian experience in the application of quality assurance in institutions of higher education, trying to identify the most important efforts of the Algerian state, by addressing the reality of higher education according to some quantitative indicators, while addressing the main bases of the Algerian experience in the application of quality assurance and the most important problem As well as the obstacles to their application

Keywords: Quality, Higher Education, Quality Assurance in Higher Education, Algeria

.

مقدمة

أصبحت الجودة من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام العديد من المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو خدماتية وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، حيث انطلقت معظم الجامعات الكبرى في العالم نحو تبني هذا المفهوم والعمل على تطبيقه بغية التحسين المستمر في المنهج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وتعد قضية ضمان الجودة في التعليم العالي سواء في جل دول العالم والجزائر خاصة من القضايا المهمة في الوقت الحاضر، خاصة في ظل ما فرضه الواقع والتوقعات المستقبلية التي تتجه نحوه الدول في الارتقاء بمستوى تعليمها العالي وبجودة مخرجاته التعليمية، كما أن ضمان تطبيق جودة التعليم العالي لأضحى يستدعي وجود قيادات تعتمد الحاكمة أساسا لإدارتها، والتي توفر أنظمة وإجراءات تنظيمية ورقابية تضمن جودة التعليم بشفافية ومسؤولية.

I. الإطار النظري للدراسة

1.الإشكالية:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال سياسة استعمارية، كانت تهدف إلى تفكيك البنى الاجتماعية بكل أبعادها، إضافة إلى تدمير لما كان من شأنه أن يعيد بناء التفكير الممنهج، فقد عمل المستعمر على جعل النظام التعليمي يخدم مصالحه وتواجده غير أن هذه الوضعية لم تمنع الدولة الجزائرية من السعي لتلبية حاجات مختلف القطاعات بإعداد إطارات تساهم في التنمية من خلال تبني إصلاحات من شأنها إعادة النظر في منظومتها التعليمية حسب متطلبات العلمية والتقنية لوظائف العمل من جهة و السعي نحو التحول والتأقلم مع متطلبات العصر من جهة أخرى، ومع ما تواجهه الجامعة الجزائرية من ضغوطات على الساحة الدولية، فقد أصبحت مطالبة أكثر من ذي قبل بالسعي إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية وذلك لضبط جودة الخدمات التي تقدمها إستنادا إلى أسس علمية عالمية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كافة الأفراد بالجامعة لا سيما أن تطبيق ضمان تامين جودة التعليم العالي الضمانة الحقيقية للرفع من نوعية الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم على مسايرة مستجدات العصر ومن ثم تمكين المؤسسات من كفاءات عالية تدعم قدرتها على التموقع والمنافسة في محيط سمته التغيرات المتسارعة.

وعليه وانطلاقا من هذا الطرح فإن الإشكالية التي نود أن نطرحها والتي تتمثل في التساؤل التالي:

ماهي الجودة؟ وما المقصود بتطبيق ضمان الجودة؟ وما هو واقع تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟ وماهي الصعوبات التي تواجهها؟

2. تحديد المفاهيم المحورية:

1.2 أدبيات حول مفهوم الجودة (المدلول والنشأة):

تشير المصادر إلى أن اليابان هي أول من تبنى مفهوم الجودة في الإنتاج والعمل في المؤسسات الصناعية، وذلك خلال الخمسينيات من القرن الماضي، من أجل النهوض باقتصادها مجددا بعد خسارته في الحرب العالمية الثانية، وقد حققت اليابان من خلال هذه الإستراتيجية نتائج مذهلة وكانت إسهامات الرواد الأوائل مثل ديمنج، وجوران، وأشيكاوا وغيرهم ذات أثر كبير في انتشار إدارة الجودة الشاملة في الحركة الصناعية، ومنذ سنة 1962 بدأ عمل دوائر الجودة أو مراقبة الجودة، ونتيجة لهذا الأثر بدأت الجامعات والكليات في التفكير بتطوير أو الاستفادة من هذه الحركة أو الفلسفة لخدمة أهدافها في التعليم، فكان من ثمار ذلك أن الجامعات الأمريكية اهتمت بمسألة جودة أداء الكليات والجامعات منذ وقت مبكر [1]

ومن أوائل العلماء الذين لفتوا الاهتمام إلى أهمية الجودة في التعليم وإتباع أسلوب التخطيط في العمل وعدم الاكتفاء بالجوانب الكمية لرفع جودته الباحث النيوزلندي "شارلز أول" في كتابه الذي صدر في 1966 بعنوان" جودة التعليم في البلدان النامية".

وفي عام 1969 عقد "المعهد الدولي للتخطيط التربوي" ندوة ضمت كبار علماء التربية أكد فيها على وجوب تحقيق الجودة في التعليم، وحسب البعض فإن النجاح الذي أثمر من خلال إتباع إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الصناعي والتجاري هو الذي شجع على الأخذ بإدارة الجودة في الميدان التربوي.

وفي سنة 1993، ظهر كتاب "**اقتصاديات جديدة**" **لديمنج** أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، والأب الروحي لفلسفة إدارة الجودة الذي ركز فيه على ضرورة أن تأخذ الجامعات والكليات بنظام الجودة، وأن تشمل عمليات تطوير التعليم كل أفراد المنظمة التعليمية، من المدير إلى هيئة التدريس، وأن تتعامل مع كل الطلاب على اختلاف مستوياتهم في التحصيل وحتى ذوي الإعاقات الجسمية والذهنية، مبرزا في ذات الوقت أهمية التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء الهيئة التدريسية لأنهم "الوسطاء الذين يقدمون أو يخفقون في تقديم الخبرات الضرورية" للطلبة[2]

هذا من حيث التطور التاريخي، أما من حيث **تعريف الجودة**، فيمكن القول أنها تعني في مدلولها العام: الوفاء بمتطلبات المستفيد بل تتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

وتعني من الناحية اللغوية[3]: الجود والجيد وهو نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة أي صار جيدا، أما إصلاحا فهي الكلمة المشتقة من الكلمة اليونانية Qualites ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلابته

وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتوج جيد أو الخدمة جيدة

ومن هنا يمكن إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

-**عرفتها الجمعية الأمريكية:** بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج أو الخدمة التي تعكس قدرته على تلبية حاجات صريحة وضمنية

-**أما الجودة حسب المعايير اليابانية:** فهي تعني تطوير تصميم، تصنيع السلع والخدمات الأكثر إقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاءا للمستهلك[4]

-**وعرفتها المنظمة الدولية للمعايير"ISO":** على ان الجودة بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية، أو منتوج، أو فرد أو مزيج منها) و التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية[5]

-وتعرّف الكلمة ضمن **مفهوم إدارة الجودة الشاملة** (TQM) بأنها "مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها "، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواءهم ورغباتهم، أو لكونهم ذوي شخصيات متباينة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة

2.2 الجودة في مجال التعليم العالي:

يعرف البروفسور غراهام غيبس Graham Gibbs الجودة في مجال التعليم بأنها " كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب، وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهاراتهم في حل القضايا والمسائل وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حاليا وهو يرى أن تحقيق ذلك يتطلب تبني منهجا دراسيا "يساعد على إثارة غرائز الإبداع والاستفسار والتحليل عند الطلاب وحثهم على الاستقلالية في اختيارهم وطرحهم للأفكار وأهمية النقد الذاتي في عملية التعلم[6].

-مفهوم ضمان جودة التعليم العالي (L'AQ dans L'Enseignement Supérieur) يعتبر مصطلح ضمان الجودة عن الاستراتيجيات و النشاطات الضرورية لضمان المحافظة على الجودة و تحسينها[7].

II. أهمية ومبادئ جودة التعلم العالي ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

1.أهمية ضمان الجودة: يمكن تحديد الأهمية من اعتماد الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية[8]:

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الدراسية المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي .
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
- الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة وضمان مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- التمكن من توفير آليات يتم من خلالها مساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الدراسية في الجامعات
- ضمان أن الأنشطة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية.
- هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات سواء أكاديمية أو إدارية .

2. مبادئ رواد جودة التعلم العالي ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي :

1.2مبادئ رواد جودة التعليم العالي : تعود بدايات نجاح النظام الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى الباحثين Edwards Deming و Joseph Juran وهما باحثان أمريكيا الأصل ليأتي من بعدهما باحثون يبانيون أسهموا بشكل كبير في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه الآن ،ومن بينهم Taguchi و Ishikawa، أما في ولايات المتحدة الامريكية فظهر كل من Feigenbaum Armand و Phillip Grosby، واهم المبادئ التي أتى بها هؤلاء المفكرون هي[9]

1.1.2 **مبادئ Edwards Deming في تحسين جودة التعليم العالي:** اقترح برنامجا يتكون من 14 مبدءا وهي :

- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.
- منع الحاجة إلى التفتيش .
- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكليف فقط.
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة
- الاهتمامات بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.

- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
- توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

2.1.2 مبادئ Joseph Juran **وجودة التعليم العالي** : يعتمد Joseph Juran في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى:- تخطيط الجودة -مراقبة الجودة -تحسين الجودة -إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامع- تحقيق وفرات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشاكل تدهور الجودة.

ويعتمد Joseph Juran على 10 مبادئ لتطوير الجودة وهي[10] :

- بناء الاهتمام بفرق التحسين.
- تحديد أهداف التحسين في المؤسسة.
- التنظيم لتحديد الهدف.
- تقديم التدريب و التعليم في مجال الجودة.
- تنفيذ مشاريع حل المشاكل.
- تقديم التقارير.
- الاعتراف.
- نشر النتائج والاتصال.
- تسجيل و تدوين الأهداف والنتائج.
- خلق المناسبة والذكرى يجعل عملية التحسين المستمر جزء عمل المنظمة.

3.1.2 مبادئ Phillip Grosby **وجودة التعليم الجامعي:** وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى " Phillip Grosbyفي التعليم الجامعي ما يلي :

-الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها.

-تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.

-معدل الأداء الجامعي تحقق فقط أخطاء أصغر به.

-قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

ويجب أن تهتم الإدارة الجامعية بالالتزام، أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام والقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة

4.1.2 مبادئ " بالدريج "وجودة التعليم الجامعي:تقوم هذه الفلسفة على المبادئ التالية :

- ✓ التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- ✓ الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- ✓ تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- ✓ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- ✓ تطوير القيادات الجامعية.
- ✓ بناء شبكة معلومات متطورة

3.مبررات الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تتمثل أهم الأسباب التي جعلت مؤسسات التعليم العالي تولي اهتماما كبيرا بعنصر الجودة فيما يلي:

- تطور التقنيات التعليمية مما يجعل تطبيق عملية الجودة بالأساليب التقليدية صعبا.
- اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات التعليمية لاستقطاب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئات التدريس المتفوقين، يجعل الاهتمام بالجودة في المنظمات التعليمية من عوامل الجذب ذات التأثير الواضح.
- يتوقف حصول المنظمات التعليمية على دعم من الحكومة في أغلب دول العالم المتقدم على درجة التزامها بمعايير الجودة.
- ارتباط عملية الاعتماد للمنظمات والبرامج التعليمية على مدى التزام تلك المنظمات بنظم ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع مجالات العمل التعليمي والإداري.
- وضوح الآثار المترتبة عن افتقاد الجودة في المنظمات التعليمية، حيث يفقد خريجوها القدرة على المنافسة في أسواق العمل، إذ يبحث أصحاب الأعمال عن خريجي المنظمات التعليمية المشهود لها بالخبرة.

4. متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي: يستلزم تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية وخصوصا التعليم العالي العديد من المتطلبات التي يمكن إيجازها في النقاط التالية[11] :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية.
- ترسيخ ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في مؤسسات التعليم العالي مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها .
- توحيد العمليات وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل مما يرفع من مستوى جودة الأداء ودرجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- المتابعة والتي يجب أن تكون شاملة ومستمرة من اجل التقييم ومعالجة الانحرافات.
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين.

- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة وضمان الجودة داخل المؤسسة التعليمية .

تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتفعيلها

III.مجهودات الدولة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

1.واقع التعليم العالي في الجزائر: إن المراقب لوضع التعليم العالي بالجزائر يدرك أن التغيرات والتحولات التي عرفه هذا الميدان على المستوى الدولي، قد مست الجزائر أيضا، فتحليل وضعية المنظومة الجامعية تقود نحو الوقوف على هذه التوجهات من خلال التزايد المستمر في تعداد الطلبة، وتنوع عروض التكوين، والانفتاح على مصادر جديدة للتمويل وجود نسب معتبرة من بطالة خريجي الجامعات والضرورة الملحة لضمان الجودة والنوعية، وتطور تأثير البعد الدولي في ضوء مفهوم العولمة، ولذا سنحاول من خلال بعض المؤشرات الكمية في معرفة واقع التعليم العالي من الجانب الإحصائي[12]

1.1 تطور المؤشرات الكمية للتعليم العالي بالجزائر: تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية في المجتمع بفضل ما تقدمه من إعداد الباحثين، والقدرة العالية على تخزين ونشر وإنتاج المعرفة، ومن خلال الجدول سيتم توضيح التطور الكمي للجامعة الجزائرية

جدول رقم01: التطور الكمي للتعليم العالي في الجزائر للفترة ما بين 1979-2013

السنوات	مرحلة التدرج	مرحلة ما بعد التدرج	المتخرجون	عدد الأساتذة
1980/1979	57445	3965	6963	6207
1990/1989	181350	13967	22917	14536
2000/1999	407795	20846	52804	17460
2010/2009	1034313	58945	199767	37688
2011/2010	1077945	60617	246743	40140
2012/2011	1090592	64212	233879	44448
2013/2012	1124434	67671	288602	48398

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

نلاحظ أن وتيرة نمو أعداد الطلبة في الجامعة الجزائرية ارتفعت بشكل مميز عام 1980، حيث تضاعف عددهم بما يقارب الأربع مرات خلال العشر سنوات الأخيرة، وأصبحت الجامعة الجزائرية تضمن تكوين 57445 طالبا في مرحلة التدرج و3965 طالبا في مرحلة ما بعد التدرج، وتخرج في هذه السنة 6963 حامل شهادة جامعية، وواصلت منظومة التعليم العالي تطورها الكمي لسنتي 1990 و2000، حيث بلغ عدد الطلبة في مرحلة التدرج 181350 و407795 على التوالي. وابتداء من الموسم الجامعي

2010/2009تجاوز عدد الطلبة في مرحلة التدرج المليون، حيث بلغ في هذا الموسم 1034313 طالبا في مرحلة التدرج و58945 طالبا في مرحلة ما بعد التدرج، وقد عرف تطور عدد الطلبة في السنوات الأخيرة نوع من الاستقرار حيث تشير آخر الإحصائيات أنه في الموسم الجامعي 2013/2012 بلغ عدد الطلبة في مرحلة التدرج 1124434 طالبا، و67671 طالبا في مرحلة ما بعد التدرج. وقد أدى هذا التطور في تعداد الطلبة إلى تضاعف عدد المتخرجين الحاملين لمختلف الشهادات الجامعية، فعلى سبيل المثال كان العدد 22917 متخرجا سنة 1990 ليصبح 288602 متخرجا في سنة 2013

-**تطور الشبكة الجامعية الجزائرية** : شهد النظام الجامعي منذ الاستقلال توسعا كبيرا، حيث انتقل عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر، من جامعة واحدة غداة الاستقلال (جامعة الجزائر) موروثة عن الحقبة الاستعمارية، أضيفت لها جامعة وهران (1966)، وجامعة قسنطينة (1967)، إلى ست جامعات في سنة 1977)جامعتان في العاصمة، وجامعتان في وهران، وجامعة خامسة في قسنطينة وسادسة في عنابة، ثم أنشئت جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة عام (1984) (**رابح تركي، 1992 ،ص153**). وبحلول عام 2016 أصبحت الشبكة الجامعية الجزائرية تحوي 105 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على 48 ولاية تضم 50 جامعة و13 مراكز جامعية و17 مدرسة وطنية عليا و12 مدرسة عليا و11 مدرسة عليا للأساتذة وملحقتين جامعيتين[13]

جدول رقم02:تطور الشبكة الجامعية الجزائرية خلال الفترة 2005-2016

السنوات	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2016/2015
الجامعات	26	26	26	33	35	47	50
المراكز الجامعية	13	16	16	12	13	10	13
المدارس الوطنية للأساتذة	2	2	2	/	/	5	11
المدارس العليا	3	3	3	3	3	19	17
المجموع	44	47	47	48	51	81	91

المصدر: موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(www.mers.dz) تاريخ الإطلاع يوم:2019/4/15

يتضح من هذا الجدول التطور الكبير في أعداد الجامعات الذي إزداد بـ24 جامعة خلال ست سنوات فقط، والذي يدل على عناية الدولة بمجال التكوين الجامعي

-**ميزانية التعليم العالي:** إن تطوير التعليم العالي يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية و المالية و إن سياسة المتبعة في وضع جامعة أو مركز جامعي في كل ولاية يتطلب سيولة مالية، لذا سوف نتطرق إلى

ميزانية التعليم العالي في الجزائر لنتعرف على حجم المبالغ المخصصة[14] وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

جدول رقم03:تطور ميزانية التعليم العالي في الجزائر للفترة ما بين 2004-2014

السنة	ميزانية التعليم العالي(د.ج)	ميزانية الدولة(د.ج)	حصة ميزانية التعليم العالي(%)
2005-2004	78.381.380.000	1.200.000.000.000	%6.53
2006-2005	85.319.925.000	1.283.446.977.000	%6.64
2007-2006	95.689.309.000	1.574.943.361.000	%6.07
2008-2007	118.306.406.000	2.017.969.196.000	%5.86
2009-2008	154.632.798.000	2.593.741.485.000	%5.96
2010-2009	173.483.802.000	2.837.999.823.000	%6.11
2011-2010	212.830.565.000	3.434.306.634.000	%6.19
2012-2011	4.608.250.475.000	277.173.918.000	%6.014
2013-2012	4.335.614.484.000	264.582.513.000	%6.10
2014-2013	4.714.452.366.000	270.742.002.000	%5.74

المصدر: فطيمة الزهرة كياري، "**تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة تلمسان، ع(04)، ديسمبر 2014، ص117

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث من الميزانية العامة عرفت تطورا متذبذبا إلى أنها متقاربة المستويات فبعد أنها كانت في الموسم الجامعي2005/2004 تقدر بـ 6.53% من الميزانية، ثم انخفضت إلى 5.86% خلل الموسم الجامعي 2008/2007، لتعاود الإرتفاع إلى 5.96%، 6.11%، 6.19%، 6.10% لسنوات 2009، 2010، 2011، 2012 على التوالي إلى ان سجلت إنخفاضا طفيفا يقدر بـ 5.74%للموسم الجامعي 2014/2013

2.1 تطور حصيلة الإنتاج العلمي: في العادة، يتم قياس الإنتاج العلمي بواسطة مؤشرات تعتمد على عدد المنشورات في المجلات العلمية الدولية المحكمة والكتب، بالإضافة إلى عدد براءات الاختراع[15]

– المنشورات العلمية والكتب: يعد الكتاب الجامعي من أهم وسائل الدعم البيداغوجي، وفي هذا الصدد قامت الجزائر في سنة 1973 بتأسيس ديوان المطبوعات الجامعية ليدعم التعليم العالي في الجزائر، وقد نشر منذ إنشائه أزيد من 5200 عنوان في جميع التخصصات تقريبا ؛ حيث نسبة المنشورات في العلوم الاجتماعية والإنسانية بلغت نحو55% ، و في العلوم الدقيقة و التكنولوجية 32%، وفي العلوم الطبيعية و الحياة مثلت نسبة 13%، أما من ناحية النشر العلمي الذي يعد مؤشر لعملية البحث فرغم قلة المجلات والدوريات المتخصصة في الجزائر طوال السنوات الماضية إلا انها بدأت في الظهور تدريجيا، وتشير الإحصائيات إلى انه تم نشر 1165 مقالا وبحثا علميا خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى غاية 1997 بمعدل نشر 166 مقالا في السنة محتلة بذلك الجزائر المرتبة السابعة في قارة إفريقيا حيث تستحوذ فقط على 2.5% من الإنتاج العلمي في القارة الإفريقية

جدول رقم04: تطور عدد المنشورات العلمية في الجزائر للفترة ما بين 2005-2014

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	النشر لكل مليون ساكن	
											2008	2014
عدد المنشورات	795	977	1190	1339	1597	1658	1758	1842	2081	2302	37	58

Source : UNESCO Science rapport : Towards 2030, Unesco publishing, paris, 2016, p778

إن ارتفاع عدد المنشورات يدل على المجهودات ومحاولات التحسين المبذولة في رفع عدد الباحثين من ناحية، وإلى دور نظام الترقية الجامعي من ناحية أخرى، إذ يؤثر نظام الترقية المستخدم من قبل مؤسسات التعليم العالي بشكل عميق في إنتاج أعضاء الهيئة التدريسية، وفي أحسن الحالات، تقوم أنظمة التعيين والترقية بذكر ضرورة تقديم عدد معين من المنشورات وفي العديد من الحالات لا يكون النظام واضحا، ولا يتم الإعلان عن قاعدة معينة، وهذا ما يفسر بدوره ارتفاع عدد الأبحاث التي ينشرها الأستاذ الواحد سنويا، حيث ارتفعت من 0.04% في الفترة من (2000-2003)إلى 0.12% في الفترة من (2008-2011)، ومع ذلك تبقى زيادة ضئيلة جدا وعلى سبيل المثال مقارنة بعدد المنشورات لكل باحث في إسبانيا التي تصل إلى 0.24%

- **براءات الاختراع:** تطورت عدد براءات الاختراع المسجلة تدريجيا من 134 براءة اختراع سنة 2012 إلى 200 براءة اختراع سنة2015، في كل مؤسسات التعليم العالي، ومراكز ووحدات البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد سجلت مؤسسات التعليم العالي أكبر عدد من براءات الاختراع، والتي بلغت 91 أي بنسبة 5.45 %من مجموع البراءات المسجلة في ذات السنة، وقد احتلت جامعة البليدة المرتبة الأولى بـ16 براءة اختراع، تلتها جامعة وهران بـ 10 براءات، فيما غابت العديد من الجامعات الأخرى.

جدول رقم05 عدد براءات الاختراع المسجلة في الجزائر خلال الفترة 2012-2015

الرقم	مخابر ووحدات البحث	2012	2013	2015
01	مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي	66	69	91
02	مراكز ووحدات البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي	52	81	83
03	مراكز ووحدات البحث العلمي غير التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي	16	18	26
	مجموع براءات الاختراع	134	168	200

Source :DGRSDT, éléments sur la propriété intellectuelle en Algérie et recueil de brevet d'invention 2015et 2016,MESRS, Alger,2016,p6

DGRSDT, recueil de brevet d'invention, MESRS, Avril 2014, p10.

قد كانت أغلب براءات الاختراع في ميادين الفيزياء؛ الميكانيك؛ الإلكترونيك؛ الطاقات المتجددة الزراعة التي، الهيدروليك، الصناعة الصيدلية، صناعة المعادن وتكنولوجيا الإعلام والتكنولوجيا عامة من خلال النتائج الكمية حققتها مؤسسات التعليم العالي في هذا الجانب، يمكن القول أنها فاعل أساسي في منظومة البحث العلمي، ولابد من الاستثمار فيها، ولكن بالعودة إلى المؤشرات العالمية، نجد أن الجزائر تُصنف في المرتبة 124 عالميا من بين 141 دولة من حيث تقديم براءات الاختراع، حيث أكد المدير العام لوكالة البحث العلمي والتنمية التكنولوجية أنه في سنة 2012تم تسليم 700 براءة اختراع، منها 70 فقط لباحثين ومتعاملين جزائريين، فأغلبها لمتعاملين اقتصاديين أجانب ناشطين في الجزائر، وإن نسبة البراءات التي تم استغلالها بصفة فعلية في الجزائر لا تتجاوز 0.1 %من مجموع نحو 100براءة اختراع مسلمة سنويا.

2. مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فتجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل من خلال طرحها للتساؤل: "ماهي مختلف الإجراءات الممكن اتخاذها من أجل تبني نظام لضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وبسبب طرح هذا التساؤل نظمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع البنك الدولي مؤتمرا دوليا يومي 1 و2 جوان 2008 بالجزائر العاصمة، والذي جمع باحثين من منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي L' OCDE واليونسكو ومسؤولي أنظمة ضمان الجودة في العالم العربي والذي ضم المؤتمر ثلاث ورشات عمل رئيسية وهي[16]:

- برامج ضمان الجودة
- ضمان الجودة المؤسسية
- شروط تطبيق ضمان الجودة في الجزائر على ضوء التجارب العالمية

في أعقاب توصيات ورشات العمل الثلاث عقد اجتماع يومي 3 و5 جوان 2008 جمع مسؤولي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(MESRES)مسؤولون جامعيون وطنيون وخبراء دوليون في ضمان الجودة والهدف من هذا الاجتماع كان الخروج بخارطة طريق لإنشاء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والتي دعمت تنصيب خلايا ضمان الجودة(AQ) من طرف الوزارة منذ الدخول الجامعي 2008 -2009 على مستوى كل الجامعات الجزائرية، وعقب المؤتمر الدولي المذكور أعلاه وفي 31 ماي 2010 بموجب المرسوم 167 نصبت لجنة ضمان تطبيق الجودة في التعليم العالي CIAQES وهيّ مسؤولة عن اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحسين التعليم العالي في الجزائر ودعم مؤسساته في تنفيذ إجراءات الجودة مع التركيز على تدريب الموارد البشرية من خلال تبني سياسات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي وتهدف (CIAQES)إلى "تعزيز تطوير ممارسات ضمان الجودة في المؤسسات الأكاديمية، متابعة وتعزيز العمل في المقام الأول على التقييم الداخلي مع توضيح معايير هذا التقييم لتحسين إدارة هذه المؤسسات في محيط يتسم بالتطوير الدولي لأنظمة التعليم العالي ومن بين مهام هذه اللجنة[17]:

- تحديد مراجع الجودة انطلاقا من تحليل محتوى ومصادر الاحتياجات الحقيقية .
- فحص منهج التقييم الداخلي من خلال الإبلاغ عن الإختلالات
- تنظيم جولات لأعضاء اللجنة لاستعراض تجارب وممارسات ضمان الجودة في الدول الأخرى . توفير وضمان تكوين خاص لمسؤولي ضمان الجودةRAQs
- تطوير برامج لتدريب وتكوين لRAQs

وعلى النحو المنصوص عليه في القانون التوجيهي 23 أفريل 2008 أنشأت لجنة التقييم الوطنية CNE بموجب المرسوم 739 الصادر بتاريخ 18 ديسمبر 2010 التي تعد اليوم خارطة طريق من شأنها أن تقود تقييم ضمان تطبيق الجودة

1.2الأجهزة الوطنية لتجويد التعليم العالي الجزائري

في إطار السعي للارتقاء بأداء الجامعة الجزائرية وبحثا تكوينا إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية، شرعت الهيئة الوصية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في السنوات الأخيرة بإرساء أجهزة لتقويم ولضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي، حيث تمثلت هذه الأجهزة في[18]:

-**المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** أنشئ هذا الجهاز سنة 2010 وهو مكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار في السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما أن هذا المجلس يقوم بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي، ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج خماسي

– **اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي** : أنشأت هذه اللجنة بغرض تنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي إذ تمخضت بناء على توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي المنعقد بتاريخ 19 و 20 ماي 2008م، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي المنعقد بتاريخ 1 و 2 جوان حيث أُقيمت اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 31 ماي 2010، وهذه اللجنة مسؤولة عن صياغة وتتبع إحداث برنامج لتنفيذ ضمان الجودة في هذا المجال، حيث تتكلف اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:

- ❖ إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- ❖ تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولة عن ضمان الجودة لكل مؤسسة جامعية
- ❖ وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة
- ❖ تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها.
- ❖ تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة
- ❖ ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة

تتكون اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي من ممثلين عن الإدارة المركزية وأساتذة خبراء يعينون كأعضاء للجنة لمدة ثلاث سنوات، ينتخب الأعضاء رئيسا ونائبا لرئيس اللجنة لنفس الفترة، حيث يمكن للجنة دعوة هياكل وأجهزة الإدارة المركزية ومؤسسات التعليم العالي للمشاركة في أعمالها و وفق للنقاط المدرجة بجدول الأعمال كما يمكنها استدعاء كل شخص تكون مؤهلاته ضرورية لأعمالها، تكلف اللجنة بوضع النظام الداخلي وبرنامج العمل وتجتمع بانتظام بدعوة من رئيسها الذي يحدد جدول الأعمال

– **المكتب الوطني إيراسموس الجزائر** : حيث جاء هذا الجهاز كنقطة شراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، إذ نجد للاتحاد الأوروبي يدعى "إيراسموس موندوس" وهو برنامج يدعم التعاون والتنقل ما بين الدول في مجال التعليم العالي بهدف تحسين نوعية التعليم العالي الأوروبي وتعزيز الحوار والتفاهم بين الشعوب والثقافات من خلال التعاون مع البلدان الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك يساهم هذا البرنامج في تنمية الموارد البشرية عن طريق زيادة التنقل بين الاتحاد الأوروبي وهذه الدول، أما بالنسبة للمكتب الوطني إيراسموس الجزائر فقد كان دوره متمثل في تشجيع مؤسسات التعليم العالي للمساهمة في تطوير التعليم العالي في الجزائر من خلال المشاركة في:

- **المشاريع المشتركة:** وتكون بين مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وفي دول الاتحاد الأوروبي، بهدف تدعيم تبادل المعرفة والخبرة بين المؤسسات الشريكة فيما يخص تطوير المناهج الدراسية، تحسين الإدارة في الجامعات، خلق روابط بين التعليم العالي والمجتمع ككل
- **مشاريع التدابير الهيكلية:** وتشمل هذه التدابير في الدراسات والبحوث والمؤتمرات والملتقيات الدراسية، حيث تساهم هذه التدابير في تعزيز الروابط بين التعليم العالي والمجتمع من خلال تطوير إصلاح المؤسسات والنظم التعليمية على المستوى الوطني في البلدان الشريكة، ويمكن أيضا معالجة الصعوبات المتعلقة بإصلاح هياكل ونظم التسيير مثل (نظم التأهيل، تقييم الجودة، التشريعات الوطنية، تنظيم نظام التعليم، إجراءات الاعتماد، تقييم سياسة التعليم العالي على المستوى الوطني.

-**خلية ضمان الجودة للتعليم العالي :** إضافة إلى الأجهزة السابقةّ تم تنصيب خلايا لضمان الجودة على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي تعمل على التقويم الذاتي لضمان الجودة فيها، قصد تحديد نقاط الضعف وتحويلها في تقارير إلى مسؤول الهيئة الجامعية مباشرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، مع دخول المشروع الأوروبي" بابس "حيز التطبيق سنة2012 م والهادف للتقييم الذاتي لضمان الجودة الداخلية لجامعات دول حوض البحر الأبيض المتوسط وهي بمثابة برامج لدعم السياسة القطاعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفيما يلي ذكر لأهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم
- تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي.
- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، وترقب النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.

3. معوقات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

هناك جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومن بينها:[19]

- ✓ نقص التدريب والمعارف والمهارات الكافية لإجراء عملية التغيير
- ✓ عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لعملية التغيير، وعدم تنوعها ومشاركة القطاع الاقتصادي في تمويل مؤسسات التعليم العالي

✓ إن الهيكل التنظيمي الذي تتميز به مؤسسات التعليم العالي يصعب عملية التنازل عن السلطة لتمكين العاملين وزيادة مشاركتهم الأمر الذي يوضح الانقسام بين الإدارة وهيئة التدريس

خاتمة:

لقد حظيت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر باهتمام وتطور كبيرين خلال السنوات الأخيرة وهذا ما يظهر جليا في الكم الهائل لأعداد الطلبة والمؤسسات، بالإضافة إلى الشروع في إصلاح منظومة التعليم العالي وفق المقاييس العالمية .وقد سعت كل الجهود إلى الارتقاء بهذه المنظومة وتحسين أدائها ومستواها من خلال تبنيها لمقاربة ضمان الجودة حيث يعتبر تنصيب خلايا ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي أبرز هذه الخطوات إلا أن هناك جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أبرزها عدم كفاية الموارد المالية و نقص التدريب والمعارف والمهارات الكافية لإجراء عملية التغيير وضعف مرونة الهيكل التنظيمي الذي تتميز به مؤسسات التعليم العالي، وبالرغم من هذه المعوقات إلا أن الوزارة تحاول تجسيد أهداف خلايا ضمان الجودة وعلى رأس هذه الأهداف التي تم منحها أهمية قصوى التبادل مع الدول الأجنبية وفق ما يسمح بتكييف برامج التكوين المعتمدة بالجزائر مع بقية الدول

قائمة الهوامش:

[1] نور الدين زمام، جابر مليكة، ضمان **جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية (المهام و المتطلبات)**، ورقة مقدمة في فعاليات الملتقى البيداغوجي الرابع من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة لتكوين العالي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25-26 نوفمبر، 2008، ص2.

[2]نور الدين زمام، جابر مليكة، مرجع سابق، ص3

[3]خديجة شناف، مراد بلخيري، "**معايير ضمان جودة التعليم العالي-عرض لبعض النماذج العالمية**"، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، ع(24)، 2017، ص241.

[4] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية(أنموذج مقترح)**، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2010، ص37

[5] عماد أبو الرب و آخرون، **ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص79.

[6] نور الدين زمام، مليكة جابر، مرجع سابق، ص3.

[7] نبيل بوزيد، سمير بن حسين، "**ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المستوى المؤسساتي-الإمكانيات والمتطلبات**"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، ع(23)، مارس2017، ص10.

[8] رحمة بلهادف، عبد الحكيم فراحي، التعاون **الأورو عربي في قطاع التعليم العالي وانعكاساته على ضمان الجودة في الجامعات العربية(دراسة تقييمية لمشروع ALtair)**، ورقة مقدمة في الملتقى الولي حول: معايير ضمان جودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم، 29-30أكتوبر، 2013، ص3

[9] رحمة بلهادف، عبد الحكيم فراحي، مرجع سابق، ص4

[10] رحمة بلهادف، عبد الحكيم فراحي، مرجع سابق، ص5

[11] فرح هويدي محمد، **تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا، 2012، ص 33-34

[12] ليلى بن ، جيلالي بن عبو، "واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات العالمية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع(01)، 2015، ص112.

[13]إبراهيمي نادية، **دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص82.

[14] فطيمة الزهرة كياري، "**تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و التحديات**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، تلمسان، ع(04)، 2014، ص116

[15] وفاء تنفوت، احمد سلامي، " **مخرجات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وانعكاساتها التنموية في الجزائر بين الفعالية و الركود،** المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، ع(7)، 2017، ص172.

[16] مريم يوسف، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي–جامعة باتنة1 الحاج لخضر نموذجا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016، ص113،

[17] مريم يوسف، مرجع سابق، 114

[18] مريم يوسف، مرجع سابق، ص115

[19] مريم يوسف، مرجع سابق، ص116

إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة

-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري-

study of Knowledge management as a competitive advantage in the institution - a field some economic institutions in Western Algeria-

د العوفي فاطمة الزهراء، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

الملخص

إن نجاح منظمات الاعمال في البيئة المعاصرة يتطلب منها أن تعطي أولوية لطبيعة التغيرات العميقة و الجذرية التي ظهرت في عالم الاعمال حيث الأهمية الكبرى لراس المال المعرفي و التطور المتسارع في الأنظمة و التكنولوجيا، كل هذه المعطيات ألزمت المنظمات بتطوير أساليبها و تحديث تقنياتها و تنمية رصيدها المعرفي لمواكبة الثورة الإدارية الجديدة المسماة بإدارة المعرفة.

حيث تعتبر إدارة المعرفة وسيلة إدارية هادفة للتكيّف مع متغيّرات العصر بغية تحقيق الاندماج في الاقتصاد المعرفي واكتساب مزايا تنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة، عن طريق دراسة ميدانية لعيّنة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ما يبرّر مساهمة إدارة المعرفة في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

Abstract

The success of business organizations in the contemporary environment requires them to give priority to the nature of the profound and radical changes that have emerged in the business world where the great importance of knowledge capital and the rapid development of systems and thechnology, all these data obliged organizations to develop their methods and update their techniques and develop their knowledge To keep up with the new management revolution called Knowledge Management.

Knowledge management is meaningful management tool to adapt to the changes of the age in order to achieve intégration in the knowledge economy and gain competitive advantages. The study aimed to highlight the role played by knowledge management in creating competitive advantages for the institution, through a field study of a sample of economic institutions in Western Algeria. There is a statistically significant corrélation between knowledge management and competitive advantage, which justifies the contribution of knowledge management in creating competitive advantages for the organization.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes, competitive advantage .

مقدّمة

يشهد العام اليوم تحوّل غير مسبوق في مجال تدفّق المعلومات، بل إنّ ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تُسمى ثورة المعلوماتية والإنترنيت، مما يجعلنا نفكّر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكلٍ عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، خاصة التي

يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها، بعد أن كانت مشكلة الباحثين ولعقود خلت تتلخّص في صعوبة التوصّل إلى المعلومات المطلوبة أم بسبب قلتها أو ندرتها، حيث كانت المكتبات العالمية أو المحلية أو الموسوعات والأرشيف والتقارير والدراسات المتنوعة هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومات واقتنائها، والآن مع ثورة تكنولوجيا المعلومات وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كمٍّ هائل من المراجع والوثائق المتوفرة خاصة عن طريق الإنترنيت، ووصولها إلى كلّ فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة زهيدة ظهرت الحاجة إلى وجود مصطلحات جديدة، أبرزها: إدارة المعرفة، الاقتصاد المعرفي، مجتمع المعلومات، ...الخ.

إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشاريع ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظلّ تغييرات أشمل وأعمق، تتمثل في الانتقال إلى من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي "الآلة" الممثل الرئيسي لرأس المال الصناعي، إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه ممثلة بـ"المعرفة".

وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعارف داخل المنظمات، من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي، عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال الفكري الخالق للقيمة.

أولا- إشكالية الدراسة

تشكّل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال والعصب الحقيقي للمنظمات ووسيلة إدارية هادفة للتكيّف مع متغيرات العصر، بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزّز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

استناداً لما تقدّم، يمكن طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة؟

وتندرج ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية التي تحاول الدراسة الإجابة عليها:

-هل توجد علاقة بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

-هل توجد علاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

-هل توجد علاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

-هل توجد علاقة بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

-هل توجد علاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا– فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%، وتتفرع منها الفرضيات الخمسة التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا–أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال:

- حداثة الموضوع الذي تتناوله بوصفه نهجاً إدارياً حديثاً تتبناه المنظمات في ظلّ الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة.
- القضايا المعاصرة التي يعالجها والمرتبطة بالمعرفة وكيفية استثمارها في المنظمة، بغية خلق ميزة تنافسية.

رابعا–أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

–عرض إطار نظري يحتوي على متغيرات البحث المتمثلة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويجري ذلك من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خامسا– متغيرات الدراسة

–المتغير المستقل: إدارة المعرفة بعملياتها الخمسة (تشخيص المعرفة–اكتساب وتوليد المعرفة–تخزين المعرفة–تطوير و توزيع المعرفة–تطبيق المعرفة) .

-المتغير الوسيط : تكنولوجيا المعلومات، تنمية الكفاءات.

-المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة-الجودة-سرعة الاستجابة للعميل) .

سادسا-حدود الدراسة

ا-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين وهما المتغير الأول "إدارة المعرفة أما المتغير الثاني "الميزة التنافسية".

ب- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء الإطارات العليا والإطارات وأعوان التحكم في 31 مؤسسة اقتصادية التي كانت محلّ الدراسة.

ج- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2017 و2018.

د-الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بولايات الغرب الجزائري: تلمسان، سيدي بلعباس ووهران، والتي بدورها تتوفّر على عدد معتبر من المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة.

سابعا-الدراسات السابقة

- **دراسة وهيبة داسي، 2012: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية".**

تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، حيث استهدفت (54) مديراً في الإدارة العليا يعملون في (06) مصارف سورية، مع العلم أنّه تمّ أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سوريا، حيث جمعت البيانات عن طريق استبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستّة متغيّرات، أما الجزء الثاني للميزة التنافسية التي تفرع منها 05 متغيّرات وأسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إذ حققت نتيجة ارتباط %54.6.

- **دراسة محمد كنوش، نبيل كنوش، 2016، "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج".**

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، حيث شملت الدراسة نموذج لمتغيرين: المستقل، إدارة المعرفة (مُمثّل بالعمليات الأساسية الخمسة)، والمتغيّر التابع الميزة التنافسية (ممثل بميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة بمؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج والاستمرارية في تحقيق التميّز. وعليه يُمكن القول أنّ إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة، بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

❖ **دراسة بن حمين بوجمعة، بن عبو الجيلالي، 2017، "تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة Polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية".**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كأحد أهمّ التحديات المعاصرة ضمن اقتصاديات قائمة أساساً على المعرفة، والتي تؤثّر على نشاط منظمات لأعمال في الوقت الحالي وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، استناداً إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة "Polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية، تيزي – ولاية معسكر –، وقد توصّلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة المعرفة لها علاقة ارتباط قوية مع الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة.

❖ **دراسة Hayati Abdul-jalal, Paul Toulson, David Twaeed، 2014**
"تقاسم المعرفة سر نجاح الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة"

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقاسم المعرفة بين أعضاء المنظمة بغية الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أكّدت الدراسة أن القدرة على تبادل المعرفة مهم لنجاح تبادلها، مما يشير إلى الدور الهام في تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، وهذا له تأثير في تسليم مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الماليزية والعالمية القائمة على المعرفة، حيث عدم القدرة على تقاسم المعرفة بين الموظفين قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة.

❖ **دراسة Bahram Heihami, Bahram Hussein 2013**
"إدارة المعرفة وسيلة للحصول على الميزة التنافسية في الشركات – دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية إيران"

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة بصفتها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أكّدت الدراسة أن إدارة المعرفة هي نموذج متعدد التخصصات لا يُمكن الاستغناء عنه من أجل خلق، ترميز، تقاسم، استخدام المعرفة بغية تعزيز التعلم والابتكار داخل المنظمة، صممت استبانة تم توزيعها على الشركات في المنطقة الصناعية – إيران –، أين حاولت دراسة تأثير إدارة المعرفة على الابتكار والأداء التنظيمي ورضا العملاء بغية اكتساب ميزة تنافسية، حيث أسفرت النتائج أنه بفضل إدارة المعرفة حققت المؤسسة ميزة تنافسية، فالمعرفة أداة قوية يمكن أن تغيّر العالم وتجعل الابتكارات ممكنة في أيّ وقتٍ.

ثامنا– الإطار النظري للدراسة

*أولا: إدارة المعرفة

يُمكن تعريفها على أنها "عملية جمع وخلق المعرفة التي تسهّل التشارك في المعرفة، بحيث يُمكن تطبيقها بشكل فاعل في عموم المنظمة" (1)، حيث تضم إدارة المعرفة العمليات الخمسة الآتية:

- تشخيص المعرفة: بمعنى تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج وتعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة داخل المؤسسة. (2)

- اكتساب وتوليد المعرفة: بمعنى اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، وتوليد المعرفة بمعنى تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية وإيجاد حلول لمشكلات مستعصية تواجهها المنظمة، وهي تشمل العملية الثانية من إدارة المعرفة. (3)
- تخزين المعرفة: بمعنى تخزين المعرفة المكتسبة في المؤسسة، في برمجيات أو ملفات يسهل الوصول إليها عند الحاجة لاستعمالها، وهي تشمل العمليات الثالثة من إدارة المعرفة.(4)
- تطوير وتوزيع المعرفة: تطوير المعرفة يركّز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة بمعنى الاستثمار في رأس المال البشرية، وتوزيعها في قنوات توزيع مختلفة. (5)
- تطبيق المعرفة: بمعنى تحويل المعرفة إلى تنفيذها، فتطبيق إدارة المعرفة هو غايتها. (6)

***ثانيا: الميزة التنافسية**

وتعرّف على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدّمه لهم المنافسون ويؤكّد تميّزها"(7)، وتشمل:

- التكلفة: وتعد الحلقة الأساسية في الميزة التنافسية، حيث تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تسعى من خلالها خلق التوازن بين التكلفة والسعر المقترح للمستهلك. (8)
- الجودة: وتضم المزايا والخصائص التي يتمتّع بها المنتوج، وتطبيق والالتزام بالمعايير لضمان جودة المنتوج. (9)
- سرعة الاستجابة للعميل: أي اختزال الوقت في إنتاج وتقديم المنتوج في السوق وتسليمه في الآجال المتفق عليها والمحددة مع الزبون. (10)

<u>**-الدراسة الميدانية**</u>

إجراءات الدراسة الميدانية

❖ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها و تحليل العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تضمنها والآثار التي تحدثها.

❖ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات و هما:

-المصادر الأولية: استخدمت الباحثة لجمع البيانات الأولية الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم تفريغها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss24 ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

-المصادر الثانوية: استخدمت الباحثة لجمع البيانات الثانوية الكتب و المراجع ذات العلاقة من مقالات و دوريات، و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بهدف إثراء الموضوع بشكل علمي

❖ **مجتمع وعينة الدراسة**

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، بحيث يتشكلون في دراستنا من الإطارات العليا و الإطارات و أعوان التحكم في31 مؤسسة محل الدراسة.

عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات البالغ عددها 31 مؤسسة، تتوزع على مختلف النشاطات الاقتصادية، على هذا الأساس قامت الباحثة بتوزيع 170 استبانة، استرجع منها 150 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي من خلال استعمال البرنامج الإحصائي:SPSS 24.

خصائص عينة الدراسة

الخصائص الديمغرافية		التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	89	%59.3
	أنثى	61	%40.7
السن	أقلّ من 30 سنة	43	%28.7
	30 – 40 سنة	66	%44
	40 سنة فما فوق	41	%27.3
المستوى التعليمي	ابتدائي	02	%1.3
	متوسط	06	%4
	ثانوي	35	%23.3
	جامعي	107	%71.3
الملكية	مؤسسة عمومية	95	%63.3
	مؤسسة خاصة	54	%36.0
	مؤسسة مختلطة	01	%0.7
الصنف المهني	إطار عالي	27	%18
	إطار	86	%57.3
	عون تحكم	37	%24.7
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	26	%17.3
	5 – 10 سنوات	70	%46.7
	10 – 20 سنة	37	%24.7
	20 سنة فما فوق	17	%11.3
المجموع	–	150	%100

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث حيث بلغت النسبة %59.3 مقارنة بالإناث %40.7 ، حيث أن أغلبهم إطارات (%57.3) وذو مستوى جامعي (%71.3)، إضافة إلى أقدمية تتراوح

بين 5 – 10 سنوات (46.7%)، وأعمارهم تتراوح 30 – 40 سنة (44%) منتمون إلى القطاع العمومي (63.3%).

❖ **أداة الدراسة**

تمّ اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات باعتباره أكثر صدقاً وثباتاً، إضافة إلى كونه أداة فعالة لاستخلاص البيانات المرتبطة بدافع معيّن ويضمن سرية الاستجابات.

وقد كان من أهدافه:

- استنتاج واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الكشف عن الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على أهمّ المصادر والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، بحيث تكوّن من 3 أقسام كالآتي:
- القسم الأول: شمل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- القسم الثاني شمل المتغير المستقل ب 43عبارة موزعة على أبعاد المتغير المستقل
- القسم الثالث شمل المتغير التابع ب 08عبارات موزعة على أبعاد المتغير التابع

❖ **اختيار مقياس الاستبيان**

لقد تمّ اختيار مقياس ليكرت الخماسي Likert، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كلّ عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح .

❖ **صدق وثبات الأداة**

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص من اجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة و انتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، و بذلك التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.

ثباث الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة طبّق مقياس "ألفا كرونباخ Alpha Cronpach " على درجات أفراد عينة الدراسة، حيث يستعمل هذا الأخير لقياس تناسق الأجوبة من محورٍ لآخر.

عدد العبارات	الفاكرونباخ
51	0.934

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات يتمتع بمعامل عالي يعبّر على قدرة الأداة "الاستبيان" على تحقيق أغراض الدراسة($\alpha = 0.934$) ، وهذا ما يؤكد لنا أيضا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية عالية بنسبة93,4%.

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائيةSPSS24 (المتوسط الحسابي-الانحراف المعياري-الوزن النسبي-معامل الارتباط بيرسون-الانحدار المتعدد-تحليل التباين الأحادي Anova).

❖ **تحليل أبعاد إدارة المعرفة**

الرقم	العمليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تشخيص المعرفة	3.9107	0.61417	الثانية
2	اكتساب وتوليد المعرفة	3.5895	0.72623	الخامسة
3	تخزين المعرفة	4.0187	0.6404	الأولى
4	توزيع وتطوير المعرفة	3.8265	0.62038	الثالثة
5	تطبيق المعرفة	3.6594	0.63103	الرابعة

من خلال الجدول أعلاه يمكن تحليل النتائج كالآتي:

- مساهمة عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الأول بوسط حسابي عام4.0187 وبانحراف معياري 0.64604، وهي قيمة مرتفعة وتدل على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- ▪ استخدام المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
- ▪ تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار، النظم الخبيرة)
- ▪ يوجد لدى المؤسسة اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء وتنظيمها، وجعلها تجارب سابقة وقواعد بيانات يرجع إليها لحلّ المشكلات.

-مساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي عام (3.9107) وبانحراف معياري 0.61417، وهي قيمة مرتفعة وتدل على أن درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- ▪ امتلاك المؤسسة الأدوات اللازمة التي تمكنها من تشخيص المعرفة.
- ▪ امتلاك المؤسسة القدرة على تحديد عامليها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.
- ▪ تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.
- ▪ تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.

– مساهمة عملية تطوير وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي عام 3.8265 وبانحراف معياري 0.6208وهي قيمة مرتفعة، وتدلّ على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- تعمل المؤسسة على تطوير موجودات المعرفة لديها.
- تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.
- تشجع المؤسسة عمالها على تطوير معرفتهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم وتحديثها.
- تمتلك المؤسسة موقعاً إلكترونياً يمكن عمالها من الإطلاع على كلّ ما هو جديد.

– مساهمة عملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مقبولة حيث جاءت في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي عام 3.6594وبانحراف معياري 0.63103 ، وهي قيمة متوسطة وذلك يرجع الى:

- تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها.
- تعمل المؤسسة على إزالة كل العوائق أمام تطبيق المعرفة.
- تستخدم المؤسسة مقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.
- تتنافس المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.

– مساهمة عملية اكتساب وتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة حيث جاءت في الترتيب الخامس، بمتوسط الحسابي عام 3.5895 وبانحراف معياري 0.72623، وهي قيمة متوسطة وذلك يرجع الى:

- نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة.
- تتبع المؤسسة في توليد المعرفة داخلها على ورشات التعلم التنظيمي.
- تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية.
- تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات.
- تتبع المؤسسة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (دروس مستنبطة من الداخل).

❖ تحليل أبعاد الميزة التنافسية

رقم العبارة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	**التكلفة**	3.9967	0.92049	الثانية
2	**الجودة**	3.9556	0.79208	الثالثة
3	**سرعة الاستجابة للعميل**	4.1089	0.86656	الأولى

–مساهمة سرعة الاستجابة للعميل في تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي عام**4.1089** وبانحراف معياري **0.86656**وهي قيمة مرتفعة ، وتدلّ على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.
- تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.
- تعمل المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتطوير وإنتاج المنتجات لتغطية أسواق أكثر.

– مساهمة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي عام3.9967 وبانحراف معياري0.92049 وهي قيمة مرتفعة، وتدلّ على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتوج.
- تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقلّ من أسعار المنافسين.

– مساهمة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة حيث جاءت في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي عام3.9556 وبانحراف معياري0.79208 وهي قيمة مرتفعة، وتدلّ على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة وذلك يرجع الى:

- تهتمّ المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.
- تعدّ الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.
- تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

❖ إختبار الفرضيات

– معامل الارتباط بيرسون بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط pearson	مستوى المعنويةSig	المتغير التابع
تشخيص المعرفة	0.237	0.003	**الميزة التنافسية**
اكتساب وتوليد المعرفة	0.507	0.000	
تخزين المعرفة	0.451	0.000	
تطوير و توزيع المعرفة	0.403	0.000	
تطبيق المعرفة	0.576	0.000	

من خلال الجدول يتضح لنا:

❖ قيمة معامل Pearson لتشخيص المعرفة بلغت 0.237و بلغت قيمة **sig**0.003 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكّد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

- ❖ قيمة معامل Pearson لاكتساب و توليد المعرفة بلغت0.507 و بلغت قيمة 0.000**sig**وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكّد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب و توليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.
- ❖ قيمة معامل Pearson لتخزين المعرفة بلغت0.451 و بلغت قيمة 0.000**sig**وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكّد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.
- ❖ قيمة معامل Pearson لتطوير و توزيع المعرفة بلغت0.403 و بلغت قيمة 0.000**sig**وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكّد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

قيمة معامل Pearson لتطبيق المعرفة بلغت0.576 و بلغت قيمة 0.000**sig**وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكّد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

- ❖ **الانحدار المتعدد**

معامل التحديد (R – Square)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R.Square)	معامل التحديد المعدل R.deux-ajusté	الخطأ المعياري المقدّر
01	0.604[a]	0.365	0.352	4.40489

يوضح الجدول أعلاه النتائج التالية:

- قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)، والتي تبلغ 0.604 وهو مرتفع.
- مربع معامل الارتباط (R.Square) ويساوي 0.365، والذي يستخدم لمعرفة نسبة التباين في المتغيّر التابع، الذي يمكن التنبؤ به من المتغيرات المستقلة، حيث تبلغ هذه النسبة 36.5%.
- مربع معامل الارتباط المعدّل (R.deux-ajusté)، ويساوي 0.352، والذي يستخدم لنفس الغرض السابق.
- الخطأ المعياري المقدر ويبلغ 4.40489، وكلما قلّ ذلك دلّ على خطأ أقل في النموذج.

تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig
الانحدار	1605.387	3	535.129	27.580	[a]0.000
الخطأ	2794.045	144	19.403		
الإجمالي	4399.432	147			

يتضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين "ANOVA" لاختبار معنوية الانحدار، ونلاحظ أنّ قيمة (Sig) أقلّ من 0.05، وبالتالي سوف نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، وهو أنّ الانحدار معنوي، وبالتالي وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، تنمية الكفاءات) والمتغيّر التابع (الميزة التنافسية)، ونتيجة قبولنا الفرضية البديلة فإنه يوجد على الأقل واحد يُمكن أن يكون معنوياً.

معاملات الانحدار المتعدد

النموذج	B	Erreur standard	Béta	T	Sig
الثابت	8.878	2.882	/	3.080	0.002
إدارة المعرفة	0.143	0.35	0.424	4.077	0.000
تكنولوجيا المعلومات	0.014	0.122	0.010	0.115	0.909
تنمية الكفاءات	0.306	0.142	0.213	2.151	0.033

a: المتغير التابع: الميزة التنافسية

يساعدنا الجدول أعلاه في الحصول على ما يلي:

– معادلة خط الانحدار وذلك من العمودين (Error Std, B)، حيث:

الميزة التنافسية = 8.878 + (0.143) * (إدارة المعرفة) + (0.014) * (تكنولوجيا المعلومات) + (0.306) * (تنمية الكفاءات)

$$\mathbf{Y = 0.143\ X_1 + 0.014\ X_2 + 0.306\ X_3 + 8.878}$$

– القيم التي توجد تحت Beta تمثّل البدائل لمجموع المعاملات التي يُمكن استخدامها إذا حولت جميع المتغيرات إلى درجات معيارية (نلاحظ أنّه لا توجد قيمة للثابت في هذا العمود) وتصبح معادلة الانحدار على الصورة التالية:

الميزة التنافسية = (0.424) * (إدارة المعرفة) + (0.010) * (تكنولوجيا المعلومات) + (0.213) * (تنمية الكفاءات)

$$\mathbf{Y = 0.424\ X_1 + 0.010\ X_2 + 0.213\ X_3}$$

- نلاحظ من الجدول أن قيمة (Sig) معنوية في حالة إدارة المعرفة (Sig = 0.000) وتنمية الكفاءات(Sig = 0.033) ، وبالتالي يكون متغيّر إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات معنويان وهما سبب معنوية تحليل التباين للانحدار.

وعليه، يُمكن القول وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (0.143)، وهذا ما يؤكّد الفرضية أن إدارة المعرفة تساهم في خلق التنافسية بالمؤسسة.

النتائج و التوصيات

أولا-النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسات الاقتصادية توصلنا إلى النتائج التالية:

- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات إدارة المعرفة نتيجتها "موافق" حسب مقياس Likert.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية نتيجتها "موافق" حسب مقياس Likert.
- وجود علاقة قوية طردية ما بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- مساهمة تنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة عمليات إدارة المعرفة ولكن بنسبٍ متفاوتة.

ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج تم تقديم الاقتراحات التالية:

- أن تتبنى الإدارة العليا للمؤسسات الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة. وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
- أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية).
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة مختصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة، والعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة.

- أن تبادل المؤسسات الاقتصادية المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.
- الشروع في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق استراتيجية توطين إدارة المعرفة داخل المؤسسات.
- المحافظة على عمليات توزيع المعرفة وتطبيقها داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفع كفاءتها وتطويرها من خلال توزيع المعرفة ذات المردودية الأكبر، وتطبيق المعرفة العالمية بتفكير محلي.
- أن تهتم المؤسسات بعمليات تنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات اكتساب المعرفة الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.
- أن تفسح المؤسسات المجال لتحرك موظفيها وإعطائهم المبادرة للتعبير عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية وخلاقة، المستفيد الأول منها هي المؤسسات نفسها.

❖ **قائمة الهوامش**

1-عبد الستار حسين يوسف،26 – 28 أفريل 2004 ،إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، جامعة الزيتونة، ص 08.

2-يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان،2010 ،العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة القدس للدراسات والأبحاث، ع18، ص 13- 14.

3- العلي عبد الستار، عامر فندبلجي،2006، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة ، ص 39.

4-ربحي مصطفى عليان، 2008، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 179.

5- عاطف محمود عوض،2012، دور إدارة المعرفة و تقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد01،ص19.

6- ليلى محمد حسني أبو العلا، 2012، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامع الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 01، العدد04، ص08.

7- عطا الله مراد خليل،27 – 28 أفريل ،2005 دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ،عمان،ص07.

8- عبد الرحمان بن عنتر،15 – 16 مارس 2009، عبد الرزاق حميدي، اقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة،ص12.

9- نبيل مرسي خليل ، 1988،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب،ص22.

10- محمد الطائي ،هني عبد الرحيم حسنين العلي ،2007، اقتصاديات المعلومات : القوى الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة ،ص55.

تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة

Empowerment of workers in modern business organizations

د. غراز الطاهر، جامعة جيجل. الجزائر.

د. سوالمية نورية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر. الجزائر.

ملخص:

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدودا – خصوصا في الدول العربية والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم. وعليه نسعى من خلال هذا البحث إلى محاولة توضيح مفهوم تمكين العاملين وكذا أبعاده وخطواته مع الإشارة على المزايا والعيوب التي ينطوي عليها.

كلمات مفتاحية: التمكين، تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، التدريب المستمر.

Abstract:
Despite the interest of modern foreign studies on the subject of empowering workers, as one of the latest and most important approaches to administrative reform in developed countries, the realization of the importance of empowering workers is still limited - especially in the Arab countries and whose organizations suffer from the lack of senior management's conviction of the ability of subordinates in the lower administrative levels Making decisions that achieve the desired results, and managers' belief that participation Delegating authority to employees will result in their loss of power and authority in their job. Therefore, we seek through this research to try to clarify the concept of empowerment of workers as well as its dimensions and steps with reference to the advantages and disadvantages involved.

Keywords: Empowerment, delegation of authority, participation, task forces, ongoing training.

مقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية 1980م ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجئة أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين. ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق علية في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن".

فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقا لذلك فان قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ترجح أهمية الموضوع الذي نسعى لمناقشته في هذا البحث إلى أنه خطوة على الطريق للتعرف على مفهوم تمكين العاملين والتحديات إلى قد تواجه تطبيق هذا المفهوم في منظمات الأعمال العربية.

1) ما المقصود بالتمكين (The Concept of Empowerment) [1]

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

2) مفهوم وخصائص تمكين العاملين (The Concept of Employee Empowerment): [2]

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

- " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة ".
- " إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ".
- " التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .
- " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " .
- " منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز "

- " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج " .

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالتالي: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية : [3]

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الإتصالي والاتجاه التحفيزي ، ويقصد بالاتجاه الإتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conger and Kanungo,1988) [4]، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Wilkinson, 1998) [5]، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل .

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية ، الثقة في القدرة على أداء المهام ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، الشعور بمعنى للعمل (Conger and Kanungo, 1988) .

ومفاهيم تمكين العاملين أياً كانت فهي تنبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل.

وعموماً فإن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

3) تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى: [6]

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حذا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه **(عصر التمكين)** إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .

3. 1 تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني ، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالعقاب عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه ، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اختيارهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى .

3. 2- تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل

3. 3. تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .

4) أسباب تمكين العاملين: [7]

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وقد حددها (أفندي، 2003) في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

5)- أنواع تمكين العاملين: [8]

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ - **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

ب – التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

6) – أبعاد تمكين العاملين :

يرى (Spector) [9] أن للتمكين بعدين رئيسين هما :

●– **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

●– **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وقد حدد (Lashely & McGoldrick) [10] أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي:

● – **البعد الأول: المهمة (Task):**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

● – **البعد الثاني : القوة (Power) :**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

● – **البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

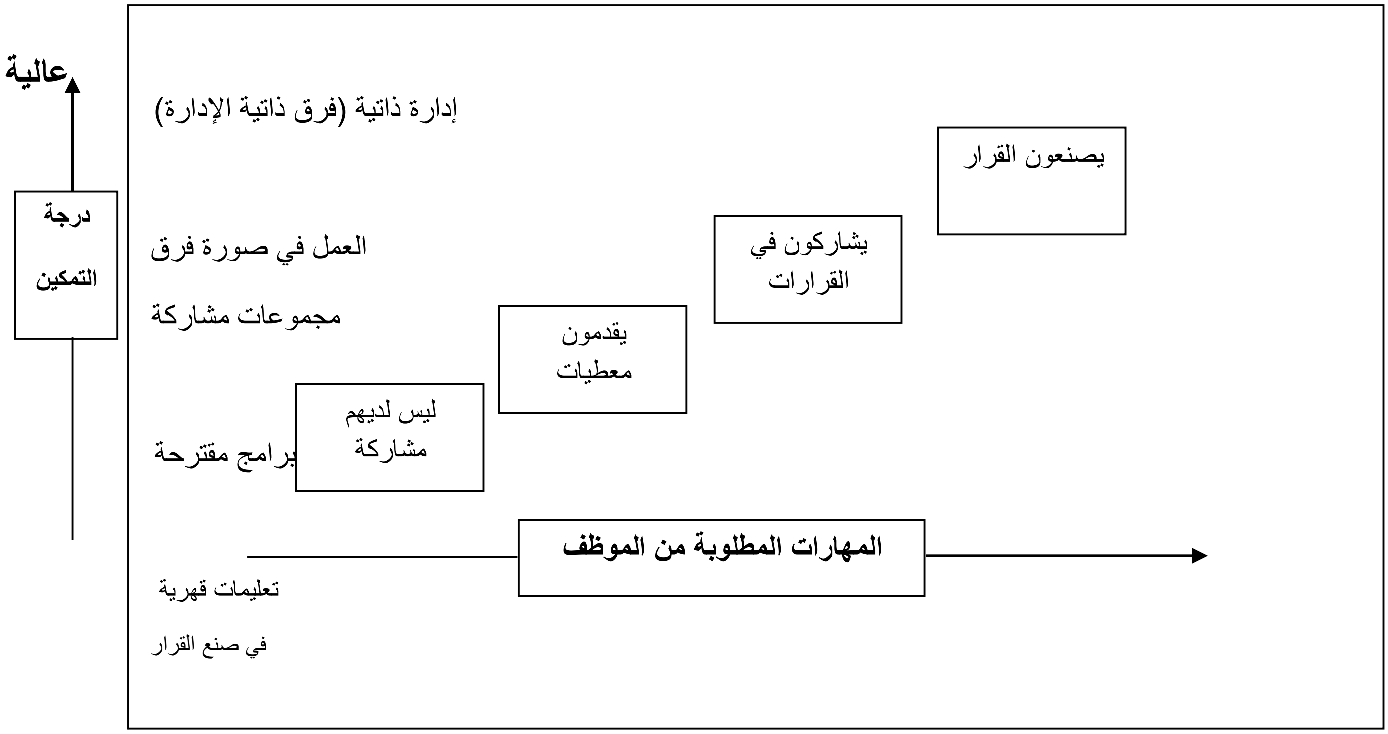
● – **البعد الرابع : الثقافة (Culture)** : يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

7) – مستويات تمكين العاملين:[11]

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي :

التقرير ⟵ **النصح** ⟵ **التوصية** ⟵ **اتخاذ القرار** ⟵ **التنفيذ .**

وبشكل عام يوضح الشكل رقم (1) مستويات التمكين كما حددها (أفندي ، 2003) :



واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم .

8) نماذج تمكين العاملين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

– نموذج (Conger and Kanungo, 1988) : [12]

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " ، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي – فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة.

الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان .

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

- – **المرحلة الأولى** : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد ، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .
- – **المرحلة الثانية** : استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، والإثراء الوظيفي ، والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

• – **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

• – **المرحلة الرابعة :** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

• – **المرحلة الخامسة :** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

واختصاراً ، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، وأن تمكن العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة

– نموذج (Thomas and Velthouse, 1990): [13]

قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) ، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model) ، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

1– **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact)** : ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2– **الكفاءة (Competence)** : ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدوها بإتقان إذا بذلوا جهداً ، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3– **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)** : تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد

بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4- **حرية الاختيار (Choice)**: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

فقد اقترحت Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين. 14

أولاً: التمكين من خلال المشاركةEmpowerment through participation- وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement – ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering- وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين و زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/التدريب المستمر
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات

	موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح–برنامج علاوة الموظفين
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين

9) – متطلبات تمكين العاملين: [15]

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

– الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

– الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

– الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

– فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا

، وأخذها بجدية ، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

– الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

– التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

– مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال، ويوضح الجدول رقم (1) متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

متطلبات تمكين العاملين وميزاته

متطلبات التمكين		الميزات
الثقة الإدارية		تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية	***تمكين العاملين***	حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الاتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		ارتفاع الإنتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

10) – خطوات تنفيذ تمكين العاملين: [16]

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل ،

وحدد (Bowen and Lawler, 1992) [17] ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج ، وأوضح (Caudron, 1995) [18] أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم ، كما وأوصى (Ford and Fottler, 1995) [19] أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة ، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة ، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتالي :

– الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب:

- تحسين خدمة العملاء .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأياً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات ، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

– الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، فقد أشار (Kizilos, 1990) [20] أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

– الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيه المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

– الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

– الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

– الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

– الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

– الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

– الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني ، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج

– الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة

11) – فوائد ومزايا التمكين: [21]

يرى (Umiker, 1992) أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي:

– بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

1- ارتفاع الإنتاجية.
2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
4- تحقيق مكانة متميزة.
5- زيادة القدرة التنافسية .
6- زيادة التعاون على حل المشكلات .

7- ارتفاع القدرات الابتكارية .

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .

3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .

4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .

5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .

6- تنمية الشعور بالمسؤولية .

7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

12) – معوقات تطبيق التمكين: [22]

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .

3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .

4- عدم الرغبة في التغيير .

5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .

6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .

7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .

8- السرية في تبادل المعلومات .

9- ضعف نظام التحفيز .

10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

12- عدم الثقة الإدارية.

13- عدم ملاءمة نظام المكافآت .

13) – واقع التمكين في البيئة الإدارية العربية : [23]

إن الواقع الفعلي لبيئة الإدارة العربية وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة ، يوضح أن الصف الثاني يطمع دائماً في كرم الصف الأول ، ويطمع في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو بالإيفاد لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات ، أو بإتاحة الفرصة للمبادرة وحرية الحركة من خلال التمكين ، ويطمعون أيضاً في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات .

ومن الملاحظ أنه في كثير من الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية ، وهذه طبيعة الأمور وحيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب ، وفي كثير من الحالات كما هو الحال في هذه الأوقات فإن بعض الهيئات الحكومية تشهد خروج أعداد لا بأس بها من القيادات الكفوءة بشكل يكاد يكون جماعياً خلال فترة واحدة ، سنة مثلاً .

لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحنكة ، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد ، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف التاركة، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها ، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم ، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخدمة قريباً فهو أمر مستغرب .

ففي دول الخليج العربية حيث يمثل الآسيويون بشكل خاص نسبة غير قليلة من القيادات في الإدارة الوسطى بالمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تجدهم لا يقبلون نقل خبراتهم لمن يلونهم من العاملين المواطنين في الصف الثاني ، ربما خوفاً من أن تنتفي الحاجة لبقاء هؤلاء الآسيويين في مواقعهم الوظيفية، ويؤدي هذا مع اتجاه الدول العربية الخليجية لتوطين العمالة يؤدي إلى الانتقاص بدرجة أو بأخرى من المستوى المرغوب لفاعلية المدير المواطن ، ومن ثم لقصور بدرجة أو بأخرى في فاعلية برامج توطين العمالة .

ويتطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدراء الصف الأول كرماء وعند حسن ظن مرؤوسيهم، ومن ناحيـة أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصب الإدارة العليا من أن الصفوف الثانية ليست في مستواهم الفني وأنهم يخشون أن يتدهور مستوى الأداء عندما يخرجون للتقاعد، فقد يكون السبب أن

بعض الموظفين لا يقبلون على التعلم من خبرات رؤسائهم الأقدم ، وقد يكون السبب في أن هؤلاء الأقدم لا يريدون تأهيل الصف الثاني خشية أن يحتل مواقعهم .

لذلك فإن انتقال الخبرة بين الأجيال لم يعد في الغالب أحد المشاكل ، بل يجب أن يسأل كل مدير نفسه : كم أعددت من الشباب المرؤوسين ؟ قبل أن يشكو من نقص الإطارات والكفاءات ، ومن ناحية أخرى فالجامعات مطالبة بأن تعد الشباب فتزودهم بمهارات القيادة من خلال المقررات التعليمية والأنشطة الاجتماعية ، وعندها نتذوق عوائد تكوين الصف الثاني وعواقب إهماله على المستوى القومي ، وعندها نأمل أن نجني ثمار ما نزرع .

خاتمة:

أوضحنا في مقدمة البحث الاهتمام المتزايد للمنظمات بمفهوم تمكين العاملين، وبينا أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنشآت للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. والمنظمات العربية مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة. والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدورة أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح إستراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

قائمة الهوامش:

1- مازن ، عبد العزيز ، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي** ، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1 .

2- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004, pp.3-4.

3- علي ، عبد الوهاب ، **إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين** ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 ، ص 10 .

4- J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3, pp.82-471.

5- A., Wilkinson, **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998, Vol.27,No.1, pp.40-56.

6- جعفر ، أبو القاسم أحمد ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 124 .

7- عطية ، أفندي ، (2003) : **تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . ص 17.

8- علي ، عبد الوهاب ، **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36 .

9- معالي ، فهمي حيدر ، **دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ، ص 23 .

10- C., Lashley, & J., McGoldrick, **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organiztion, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38.

11- J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **Op.Cit.**, pp. 108 – 112.

12- K. W., Thomas, and B. A., Velthouse, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, Academy of Management Review, 1990, Vol.15, No.4, pp. 66 – 81.

13- Lashaly, op.c:t

14- علي محمد ، سالي ، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص ص 37 – 38 .

15- Thomas A., Potterfield, **The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Workplace**, Quorum & Green Wood, 2000, pp. 123 – 130.

16- D.E., Bowen and E., Lawler, **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer, 1995, pp. 73.

17- S., Caudron, **Create an Empowerment Environment**, Personnel journal, 1995, p. 74.

18- R. C., ford, and M. d., Fottler, **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3, p. 21.

19- P., kizilos, **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47.

20- William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233.

21- سعد ، العتيبي ، **جوهر تمكين العاملين** ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 – 40 .

22- شاكر، العدوان، **واقع التمكين في المنظمات العربية**، المؤتمر الدولي الربع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 2004، ص 17.

23- المرجع نفسه، ص 23.

دور الترجمة في تعزيز وإرساء دعائم التنمية البشرية

The role of translation in establishing and reinforcing the constructions of human development

أ. خوله كامل عبد الله الكردي (الجامعة الهاشمية)

أ. هيفاء كامل عبد الله الكردي (الجامعة الأردنية)

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الترجمة في تعزيز التنمية البشرية، حيث يتم التعرض إلى الدور الذي تلعبه الترجمة من إرساء الحضارات المختلفة، وتعدد أوجه الترجمة وعلاقتها بالتنمية. بالإضافة إلى مساهمة الترجمة مساهمة فعالة في التقدم والنهوض لمعظم المجتمعات الإنسانية، حيث أصبحت الترجمة عنوانا للازدهار والتنمية المستدامة، بالانسجام مع التطور التي تقدمها عملية الترجمة في كافة المجالات الاقتصادية الاجتماعية والعلمية.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية دور الترجمة في إرساء دعائم التنمية البشرية وتعزيزها بما يفسح المجال نحو المزيد من التقدم والإنجازات المتوقعة على مختلف الصعد ودورها الفاعل في احداث التغيير المجتمعي المطلوب.

الكلمات المفتاحية: الترجمة، تعزيز ، التنمية البشرية، دعائم.

Abstract:

The target of this study is to recognize the role played by translation in reinforcing human development. In fact, translation plays role in establishing the different civilizations and its various sides relationship with human development. Moreover, translation contributes effectively in human societies enhancement and progression even more it becomes the title for prosperity and sustainable development in harmony with its stamp which it left in different fields of economic social and scientific.

For that this study comes to reinforce the importance of the role played by translation in supporting human development pillars and reinforcing it which gives space for more progression achievement of expectations in different fields and the social required change.

Key words: pillars, human, development, reinforcing, translation.

مقدمة:

لا شك أن الترجمة تمثل نقطة تواصل حضاري مهمة عرفت في كثير من الحضارات بما فيها الحضارة الإسلامية، فحركة الترجمة والنقل واحدة من اللحظات الركيزة في بواكير الحضارة العربية الإسلامية، فمن خلالها تم تعرف العرب المسلمين إلى الآثار الباقية من القرون الخالية، وتمت معرفتهم بالمتون الرئيسة في العلم السابق عليهم، فكان ذلك بمثابة إشارة انطلاق في مسيرة التحضر التي امتدت عدة قرون تالية[1]. وحركة الترجمة والنقل ظلت مرتبطة بالإنسان على اختلاف المراحل التي مر بها، وكانت دائما تدل على حقيقة التفاعل الإنساني والحضاري له.[2]

وعليه فإن الترجمة قوتها تبرز من خلال قوه التغيير الذي تحدثه في التيارات الفكرية الاجتماعية الاقتصادية المختلفة، لذلك لا يمكن إغفال التقدم الذي أحرزته الترجمة في تمكين البشرية من النهوض إلى مستويات عالية ومتقدمة من الرفاهية والرخاء.

وعليه فإن دراستنا التي نحن بصدد القيام بها جاءت لتلقي مزيدا من الضوء على دور الترجمة المميز في تعزيز وارساء التنمية البشرية وتمكين المجتمعات البشرية من الصعود إلى سلم الحضارة والحداثة.

بناء على ذلك ستركز هده الدراسة على عدة نقاط مهمة كمحاولة للتعرف كيف استطاعت الترجمة أن تقوم بتحريك عملية التنمية واحداث التغيير المطلوب فيها:

1- أوجه الترجمة المتعددة وعلاقتها بالتنمية.

2- الأسس الترجمية.

3- أهمية الترجمة.

4- الترجمة قنطرة العبور إلى التنمية البشرية.

5- الحضارة الإسلامية انموذجا.

6- دور الترجمة في تنمية المجتمعات

أولا: أوجه الترجمة المختلفة وعلاقتها بالتنمية

فالترجمة قد عرفت بأنها مشتقة من فعل ترجم، وعلى نحو ما جاء في لسان العرب، يقال "ترجم كلامه بمعنى فسره بلسان آخر[3].

أما في معجم المنجد فهي "تحليل على نقل الكلام من لغة إلى أخرى، وعلى التأويل والتفسير والشرح[4].

والترجمة اصطلاحا هي "نقل الألفاظ والمعاني والأساليب من لغة إلى أخرى مع المحافظة على التكافؤ[5].

ومن هنا يمكننا أن نعرف الترجمة على أنها "بمعنى نقل المعلومة أو الخبر، سواء مقروء أو مسموع أو مرئي، من لغة لأخرى بدقة وحرفية.

تعد الترجمة من أقدم أنواع النشاط الإنساني، فهي ظاهرة ملازمة لتاريخ الانسان من أقدم العصور، ولكن من الممكن القول بأنها ظهرت بظهور الحاجة إلى وسيلة للتفاهم بين ناطقي اللغات المختلفة، إذ أن تعدد الشعوب واختلاف اللغات التي أسهم أصحابها في الحضارات الإنسانية، جعلها الأداة الوحيدة لسد حاجات التواصل المصحوب لكافة أنواع التبادل والصلات بين البشر فرادى وجماعات، وما يتطلب عن هذه الصلات من اختلاط ناتج عن التجارة والحروب، والاتصال الدبلوماسي والثقافي، إذ لم تعد الترجمة قاصرة على نوعية محددة من النصوص بل انطلقت إلى كافة المجالات، وصارت الكتب تطبع إلى أكثر من لغة في آن واحد، وفي أكثر من مكان مما جعل من الجدير وصف عصرنا بأنه حقا عصر الترجمة[6].

إن الانتقال من لغة إلى أخرى تهدف بالمقام الأول الوصول إلى المعرفة الصحيحة القائمة على أساس مزيدا من الفهم العميق لتلك المعرفة، وبناء مستويات مختلفة من المعارف الانسانية والتي تدفع باتجاه إحداث التنمية البشرية، وتمكين المجتمعات من خلق نوع من التفاعل والانسجام مع محيطها الخارجي والتواصل الفعال مع حضارات بعيدة تمكنه من الاستمرارية والبقاء كموروث ثقافي وإنساني.

ولم تحتل الترجمة هذه المكانة إلا لأهميتها القصوى في حياة الانسان المعاصر، بل القديم كذلك فهي وسيلة سحرية لتوثيق عرى التفاهم بين الشعوب والأمم على مر التاريخ الإنساني، ونقل المعارف والثقافات بين الشعوب، إذ أنها تلعب دور المحرض الثقافي، فالترجمة على امتداد التاريخ كانت ركيزة من ركائز الحضارة، وأساسا من أسس نهضة المجتمع البشري، فمع النهضة يزداد النشاط الترجمي ويزدهر، فللترجمة العديد من الدوافع والأهداف، منها ما هو سياسي أو ديني أو علمي أو ثقافي أو اجتماعي، دائما وسيلة لنقل المعارف والأجناس، كما أنها مرآة للذوق الأدبي السائد في فترة ما في مجتمع معين[7].

فالترجمة تمكن الانسان من الوصول إلى الحقيقة الايمانية الراسخة وذلك بالتعرف على معتقدات الشعوب الأخرى والتي تدفعه إلى التيقن من الوجود الإلهي وتدعيمه بالأدلة والاستنتاجات البشرية، والتي تؤكد وترسخ مفهوم الايمان العميق بالخالق وعلاقة المخلوق بخالقة والتفاعل البشري مع الرسالات السماوية المختلفة عبر الحقب التاريخية المتعاقبة، ومن هذا المنطلق فإن الارتباط الوثيق بين المعتقدات السماوية والانسانية المختلفة وتفاعلها مع العصور والحضارات التاريخية القديمة منها والحديثة تعزز التأكيد على أهمية الترجمة التاريخية لإبراز ذلك الرابط العميق.

يختلف أسلوب الترجمة الدينية كثيرا عن أساليب الترجمة الأخرى، لكثرة الاقتباسات فيه من الكتب المقدسة مثل القرآن والانجيل، أو الأحاديث النبوية أو كتب التراث، فإذا ترجمنا من الإنجليزية نصا يحتوي على اقتباس من القرآن، فلا بد من استخراج الآيات من القرآن بنصها، لا أن نحاول إعادة ترجمتها، وكذلك الأمر

بالنسبة للأحاديث النبوية، أو أي كتب التراث لا بد من استخراج النص المقتبس من مصادره الأصلية، أما إذا ترجمنا من العربية نصا يحتوي على اقتباس من القرآن أو الأحاديث النبوية أو الانجيل أو التوراة، فمن الأفضل للمترجم المبتدئ أن يرجع إلى ترجمة معتمدة، يأخذ منها ترجمة الاقتباس حتى لا يخطئ، أو يتعرض للمساءلة من الجهات الدينية[8].

والترجمة من الناحية التاريخية بلغت ذروتها في عصر الخليفة المأمون بن هارون الرشيد، الذي أنشأ بيت الحكمة، وجمع فيه كل ما أمكنه الحصول عليه من كتب اليونان والسريان والهنود والفرس والرومان، وكان نجم هذه الفترة هو حنين بن اسحق الذي كان يتقاضى وزن ما يترجم ذهبا، استغرقت الرحلة السابقة جهود ثلاثة أجيال من المترجمين في القرن الثالث الهجري، لتتلوها مرحلة جديدة يقوم فيها العقل العربي بهضم ما ترجم، ثم يسهم في إثراء الثقافة الإنسانية، بإبداعه العلمي على يد فطاحل العلماء والفلاسفة العرب، أمثال الكندي والفارابي وابن سينا وابن النفيس والبيروني وابن البيطار وابن رشد.....الخ[9].

فالإرث الحضاري لا مكان له أن يصبح إرثا، لولا الحركة الانسانية النشطة في الترجمة ونقل علوم الحضارات المتعاقبة، والتي كان لها الأثر الواضح في ارساء وظهور حضارات جديدة اتخذت من ذاك الإرث اساسا يبنى عليه حضارتها وتقدمها فكتب التاريخ تحوي بداخلها أحداث وخبرات بشرية عديدة استقت منها الشعوب المتلاحقة معارفها وعلومها استلهمت منه حجر الزاوية للبحث الاستنباط والقياس.

لا يخفى الترجمة أحد الفنون الراقية لها قواعد وضوابط خاصة، ووسائل محددة مثل سائر الفنون الأخرى، كما ان القائمين بعملية الترجمة شروطا ومؤهلات ومهارات معينة، وان الترجمة وسيلة نقل ثقافات وحضارات أمم العالم، وعاداتها وتقاليدها من لغة أخرى، كما انها وسيلة إقامة التعامل والتعاون التجاري والصناعي والعسكري والدبلوماسي بين دولتين أو أكثر، وكذلك أنها وسيلة لإثراء اللغة وتطويرها، كما انها وسيلة إيصال مفاهيم الخطب والندوات والمؤتمرات والمحاضرات والنصوص إلى أذهان المستمعين[10].

أما الترجمة من الناحية الاجتماعية فهي سوق لتبادل القيم بين الشعوب والقبائل، نستطيع من خلالها التعرف الى الوعي القيمية الجمعية، لدول ومجتمعات متعددة ولتغير من خلالها سلوكياتنا ونظراتنا للعالم والأشياء، ومنها يمكن أن نعدل مجموعة من التمثلات التي دأبنا على الاعتقاد بها ضمن تنشئتنا الاجتماعية، فلولا الترجمة لبقي الفرد عند حدود المعطيات التي تمليها عليه تنشئته الاجتماعية وما تقدم شبرا الى الأمام معرفة وسلوكا وقيما فالترجمة ليست نقلا حرفيا للمدونة اللغوية بل هي ديوان حضاري[11].

فبواسطة الترجمة تمكنت الشعوب باختلاف عروقها من التفاعل البناء وتبادل مختلف الأفكار والتصورات الاجتماعية المتعددة. فالتربية الاجتماعية للفرد تصبح البوتقة التي ينصهر بداخلها تلك التفاعلات بين المجتمعات الانسانية بمختلف شرائحها وفئاتها، ويكون لها طريقا لتتعرف إلى ماهية الأفكار والتصورات

الاجتماعية، من عادات وتقاليد وطقوس بشرية في مختلف المجالات العديدة والمتشعبة، من زواج إنجاب ودفن موتى الى تفاعلات اجتماعية مستمدة من نواتها الأولى وهي الأسرة.

وبالنسبة للترجمة من الناحية الثقافية، فهي تعتبر من الركائز الأساسية في كل نهضة ثقافية، فهي الوسيلة المثالية لبلوغ ما تصبو إليه الإنسانية من أهداف في السعي المتواصل نحو تحقيق التنمية الشاملة. والترجمة قديمة قدم الشعوب والحضارات وهي وسيلة التفاهم والاتصال بين هذه الشعوب التي تختلف ألسنتها ولغاتها. فالإنسان مفطور على حب الاستطلاع والرغبة في التواصل وارتياد المجهول، كما أن لديه حب عميق للمعرفة بجعله يتطلع وينظر الى خارج حدود بيئته وجماعته لمعرفة ما لدى الآخرين[12].

إن اللغة تعتبر جزءا رئيسيا من الثقافة، فبالترجمة تستطيع المجتمعات البشرية التفاعل مع بعضها البعض، والتعرف على ثقافات المجتمعات الأخرى، من عادات وتقاليد وعقائد وأسلوب حياة وطقوس وشعائر مختلفة، فالثقافة دورها المهم والحيوي في ترسيخ المعرفة الصحيحة، المبنية على تبادل المعلومات من ثقافة لثقافة مختلفة، ومن فكر افراد مجتمع والطريقة التي يسلكونها في التفاهم فيما بينهم، ومن هنا تبرز دور الترجمة كوسيلة أساسية في تدعيم تلك المعرفة الصحيحة، عن أسلوب وعادات الأمم الأخرى، فالترجمة تمكن المجتمعات من الاطلاع على ثقافات جديدة، تضيف إلى رصيد ثقافتها وانجازاتها الحضارية، فهي تفتح للعقل الإنساني مجالات أرحب، من البحث والاستقصاء والتفحص، فيدرك الانسان معه قيمة الترجمة، والتي توسع وتمدد معرفته العلمية والثقافية.

فعملية الترجمة تفتح للإنسان آفاقا واسعة من البحث الطويل والمعمق، والمبنى على أساس جمع المعلومات للوصول إلى ثقافات الشعوب الأخرى، والحيلولة دون الترجمة لمجرد النسخ بل للتزود بمختلف الثقافات والتعلم منها، وابرازها أمام المجتمع للاطلاع والفهم والإضافة للثقافة المحلية. وما من شك أن أهمية الترجمة لا تقتصر على تعدد اللغات واختلافها في الزمن الماضي، فقد زادت أهمية الترجمة والحاجة إليها في الوقت الحاضر، الذي اتسع فيه دور الهيئات والمؤسسات والمنظمات الاقليمية والدولية في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، مما يتطلب تكثيف الجهود وتركيزها على النتاج الفكري والثقافي للحضارات الأخرى، والإفادة منه بنقله إلى لغتنا العربية وهذا غير مستغرب إذ أن الدول المتقدمة حضاريا في هذا العصر قد سلكت هذا السبيل[13].

وحول دور الترجمة في تطوير البحث العلمي، فإذا ما عدنا للتاريخ وتفحصنا الحقبة العباسية وخاصة المأمونية منها، سنجد أن الترجمة قد حظيت باهتمام غريب وفاعل واهتمام كبير من الدولة في حينها بالعلماء والباحثين، فاقتحم العرب في حينه مجال اتقان اللغات العلمية السائدة في حينه في القرنين الثاني والثالث الهجريين، وصار هناك كم من الذين يتقنون اليونانية والفارسية والقوطية المتوفرة في حينه والخلاصة التي يمكن أن نصل إليها، هي أن البحث العلمي في تطور مزمن ودائم وهذا التطور الدائم ما هو إلا تراكم

معرفي من الترجمات الحاصلة للبحوث العلمية في بلدان شتى يقوم من خلالها الباحثون كل في صلب اختصاصه بتطوير البحث والوصول إلى نتائج ترفد الواقع العلمي[14].

إن للترجمة مكانتها التي لا يمكن إغفال أهميتها في تطوير البحث العلمي، فهي تمكن الباحث من تجديد معلوماته، والاطلاع على كل ما استجد من العلوم المختلفة في كافة المجالات، فهي توسع مداركه وتنقله إلى مرحلة هامة من البحث والاستقصاء والتقصي بأدواته المتمايزة، كي يستفيد من معلومات لم يكن ليعرفها من قبل، وتمده بمخزون علمي وفير، ليتمكن من أن ينقل خبرته في مجال البحوث العلمية إلى مجتمعه، وتعينه على وضع افتراضات لحل مشكلات قيد الدراسة، استعصى عليه حلها، فالمترجم الدقيق للبحث العلمي الذي أمامه، يستطيع توصيل المعلومة السليمة القيمة، فالبحوث العلمية المتعددة تجعل للإنسان الباحث، يلم بمجموعة من المفاهيم والأسس الضرورية والعلاقات بين بني البشر معا، ومع البيئة المحيطة بهم.

لهذا تعتبر الترجمة اليوم أحد أهم ميادين البحث، التي يؤطرها أحد فروع الدراسات الأدبية الحديثة، الأدب المقارن الذي يتناول علاقات التأثر والتأثير، وصلات التشابه والتماثل في أدبيين قوميين مختلفين أو أكثر، بالمقابل وبالرغم الدور الكبير الذي تضطلع به الترجمة في مجال نقل المعرفة وفي ميدان البحث العلمي، إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير والإصلاح، من ناحية عملية الترجمة وأدواتها وكفاءة المترجم نفسه.

وعلى صعيد الترجمة من الناحية اللغوية فلا ينحصر في ايجاد مقابلات عربية لمصطلحات علمية جديدة، بل يتعداه الى التأثير في تطوير اللغة دلاليا وتركيبيا، وقد أفردت بحوث ودراسات عدة لهذا الأثر (مشوح، 2004)[15]، أما دورها المعرفي فيتجلى بنقل المعارف ونتاج الفكر العلمي والإرثي والثقافي عن اللغات والحضارات المعاصرة بدقة وشرحها دون لبس ضمن سياقها النصي وسياقها الفكري العام[16].

من هنا فإن أوجه الترجمة المتعددة تتشابك لتخلق شكلا متكاملا من الترجمة الشاملة، والتي تمهد الطريق نحو تنمية دائمة يتواصل معها الأفراد فيما بينهم ويتبادلون المعارف والأفكار والمعتقدات والثقافات والنظم الإنسانية، مؤسسة لحضارة انسانية جديدة تذلل العقبات نحو تقدم وتطور منقطع النظير.

ثانيا: الأسس الترجمية:

إن الترجمة بما فيها من نقل المعرفة والمعلومة من لغة إلى أخرى لتستند على أسس عديدة. حتى يحقق الإنسان غايته من نقل هذه المعارف وترجمتها إلى لغات أخرى، وتستفيد منها المجتمعات البشرية بما يحقق معه التطور والتنمية المرجوة.

وقياسا على ذلك لا بد للمترجم أن يمتثل للأسس الترجمية، إذ لا بد للمترجم من أن يكون ملما بقواعد الترجمة التي أساسها المعرفة التامة بأصول اللغة المصدر صوتا وصرفا وتركيبا ودلالة وتداولا، عارفا بثقافة

المجتمع لأن اللغة ليست مدونة من الكلمات تربطها علاقات مع أشياء في العالم الخارجي، بل وعاء من القيم والمثل ومنه فلا يمكن للمترجم أن يبقى عند حدود المعرفة اللغوية، بل المعرفة الثقافية بمعناها الأنثروبولوجي، إذ هي الكفيلة بترجمة وافية كما يجب على المترجم أن يكون على علم تام بثقافة اللغة الهدف بكامل تفاصيلها[17].

فالأسس الترجمية تمكن المترجم من الترجمة الصحيحة المبنية على قواعد تسدي الترجمة فيها خدمات جليلة وقواعد تستفيد منها الشعوب القارئة المتطلعة الى مستقبل باسم، وأهم تلك الفوائد[18]:

1- التعرف على الشعب أو الشعوب التي تتحدث تلك اللغات، وذلك بالتعرف على بيئتها وتاريخها والاطلاع على أعرافها وتقاليدها.

2- التعريف بالمنتجات الفكرية والمعالم الحضارية لشعب ما ونقلها الى شعب أو شعوب أخرى لا تتحدث اللغة المنقولة عنها.

3- تكوين تراجمه مهرة يركن إليهم ويوثق نقولهم وترجماتهم المباشرة أو غير المباشرة المسموعة أو المقروءة[19].

ومن الممكن هنا أن نجمل بعض الفوائد التي يستقيها المطلع أو الباحث من الأسس الترجمية:

1- التعرف على عادات والطقوس والشعائر الدينية والسلوكيات والتراث من مختلف الحضارات.

2- تطوير البحث العلمي وفتح آفاق للمعرفة الجديدة والحصرية، القائمة على الاستقصاء والنظر والاطلاع والتفحص.

3- توفر للإنسان مخزونا معلوماتيا غزيرا، يساعده في حل المعضلات المختلفة، ونقل معلومات جديدة، والتفاعل معها والتواصل والاتصال مع الاخرين.

4- التعرف على ثقافات جديدة والتفاعل معها، وأخذ ما يصلح وطرح الغير نافع.

5- يعين على رفد الثقافة بترجمات مميزة ومجدية، تزيد من ثراء ثقافة المجتمع والتربية والبحث العلمي ومختلف صنوف العلوم.

ثالثا: أهمية الترجمة:

إن أهمية الترجمة تعكس الدور الذي تلعبه في ايضاح البيانات والمفاهيم والمصطلحات المختلفة، والتي يتم نقلها بصورة علمية صحيحة غير منقوصة أو محرفة تبعا لأهواء الناقل، فالترجمة لا تبتعد كونها أداء للتواصل بين المجتمعات الانسانية بمختلف مكوناتها وتجمعاتها البشرية، وهي أداة لإيصال المعلومة والخبرات المتراكمة فهي بذلك تقوم دور الناقل الأمين للتجارب والممارسات التي توارثتها الأجيال المتعاقبة. وعلى الرغم من أن الترجمة لا تستقي أهميتها من كونها تأتي بمصطلحات جديدة في شتى حقول العلم والمعرفة إلا أنها ناقلة للمفاهيم عن طريق شرح دلالات تلك المصطلحات وتراكيب اصطلاحية جديدة وايجاد مقابلات عربية لها وشرح دلالاتها وتيسر تداولها يودي إلى رفد الفكر العربي بمفاهيم محدثة وممارسات

جديدة كانت غائبة أو مغيبة وتوجيهه للعمل وفق منهجية محددة، ومن ثم خلق واقع فكري وسلوكي جديد ينهض بالحاضر ويؤسس للمستقبل، أي إن دور الترجمة لا يقتصر على تطوير اللغة واغنائها بحقنها بألفاظ ومصطلحات جديدة أو توليدا أو تعريبا على أهمية هذا الدور، بل يتعداه إلى التأثير في نمط التفكير ومقاربة الأمور ومن ثم في طبيعة السلوك ومنهجه[20].

إن أهمية الترجمة في أنها تزود المترجم نفسه بالآلية المناسبة، التي يستطيع معها أن يضع المعلومة والمعرفة موضعها الصحيح ومقامها المناسب ضمن السياق، فتظهر الترجمة الدقيقة الفكرة التي يبحث عنها الباحث أو المطلع، فتبرز الأهمية العلمية للترجمة بما تقدمه من معلومات ثرية ومستفيضة للباحث، تجعله في فسحة من البحث والتحري وانتقاء العناصر الضرورية له، فتدفعه ليرسم خطته البحثية المبنية على معلومة، استقاها من البحث العلمي المترجم، فيقع إذن على عاتق المترجم، أن يكون أمينا في ترجمة المعلومة، ومخلصا في تقديم خبرته المنطوية على الخبرة الكافية لتوصيل العبارة أو الكلمة أو الجملة التي ترجمها بحرفية ومهارة.

وانطلاقا من أهمية الترجمة فهي تثري اليوم مختلف جوانب حياتنا المعاصرة، إذ تعرفنا على فكر الآخر ومقارباته وتعيننا على فهم آليات تطور العالم المحيط بنا ومن ثم تدفع بنا إلى تطوير مقاربات جديدة للمسائل الحياتية التي تعترضنا بفضل الترجمة، بتنا قادرين على حرق المسافات ومسابقة، الزمن بالاستفادة من تجارب الآخرين في مواجهة متطلبات عملية التنمية، وغدونا نتلقف فيضا من المصطلحات الحاملة لمفاهيم جديدة يمكن التأسيس عليها في عملية التنمية البشرية والادارية والتجارية والاقتصادية[21].

فأهمية دور الترجمة لم يعد يتكأ على كونه وسيلة لنقل المعرفة من لغة إلى أخرى والنقل الحرفي للكتابات المختلفة وحتى جسرا للتواصل والتفاهم بين المجتمعات البشرية النشطة والتعرف على حضارات جديدة واستلهام الخبرات والمعارف والمعلومات المتنوعة وبناءا على التمازج والتفاعل بين الشعوب المختلفة، تنطلق أهمية الترجمة من حيث أنها تفسح المجال لتطوير وإعداد القوى البشرية، للقيام بدورها الفاعل لدفع عجلة التنمية البشرية وتطويرها، مستمدة تجاربها وأفكارها من تجارب وأفكار الآخرين، والتي أتت من ترجمة آراء ونظريات الشعوب الأخرى.

رابعا: الترجمة قنطرة العبور إلى التنمية البشرية

لقد شهدت الترجمة في البلدان العربية ركودا كبيرا في السنوات الأخيرة، فبينما يترجم الغرب عشرات الالاف من العناوين سنويا، فتكتفي البلدان العربية مجتمعة بترجمة نحو 3000 كتاب فقط، ويجمع اهل الاختصاص على أن الترجمة هي فضاء حقيقي للتبادل الثقافي والتسامح وحوار الحضارات، وتلعب دورا كبيرا في بناء الجسور بين الشعوب، لذلك تعالت الأصوات في الساحات الأدبية والثقافية العربية، للمطالبة بتحقيق رؤية استراتيجية عربية للنهوض بصناعتي النشر والترجمة[22].

إذن لم يعد دور الترجمة يقتصر على تسهيل التواصل، كما هو الحال مثلا في المراسلات والتبادلات التجارية، بل تعداه لما هو أهم من ذلك أوسع. فالترجمة إحدى الادوات في عملية تأهيل القوى البشرية وتدريبها على حسن الإدارة والاستثمار، واستخدام آخر ما توصلت إليه النظريات الحديثة في علم الإدارة، بنقل خلاصة تجارب الآخرين وثمرة خبرتهم[23].

تعد الترجمة في الأصل نقلا للمعاني من لغة إلى لغة هدف، ويرجع الحديث عنها إلى أسطورة بابل التي تعد بداية اختلاف الألسن في النسق الإنساني وتبقى الترجمة من الناحية العلمية، هي التقدم والنهضة العلمية ولهذا تتسابق الدول التي تريد لنفسها أن تتطور بترجمة كل ما ينشر في المحافل الدولية من منتجات تعود لها بالنفع، من خلال استثمارها في مشاريع تنموية.

ولهذا طورت مراكز تعلم اللغات الناقلة للعلوم كالإنجليزية بالدرجة الأولى التي أصبح لا عنى عنها في أي تنمية وتقدم علمي، فأغلب الكتابات الحديثة العالمية تكتب بها وأصبحت اللغات الحية الأخرى بمثابة اللغات التي يعمل أصحابها دائما من أجل تبيئه المفاهيم العلمية التي تتقاطر يوميا في التداول العلمي العالمي باللغة. الإنجليزية في كثير من الدول فغدت الكلمة سلعة تباع وتشترى، مما جعل الترجمة تكسب أهمية أكثر من ذي قبل أمام السرعة التي أصبح يسير عليه العالم، على هذا التقدم العلمي في المعلومات وفي الصناعات المتطورة، فلا مجال فيه للالتفات للوراء بل لا بد من مجاراة الركب بالسرعة المطلوبة[24].

فعلاقة الترجمة بالتنمية علاقة وثيقة، فمع انتقال الإنسان من مرحلة اللامعرفة إلى مرحلة المعرفة اليقينية، فإنه يتمكن من الدخول إلى عالم أرحب وأوسع من التطور والتقدم تتضح معها صورة التنمية بأوضح صورة، لأن الترجمة ما هي إلا طريق لعبور التنمية.

إن الترجمة دورا مهما في انتشار المنتجات والأفكار التي تسربها وتنتجها المؤسسات، إنها تلغي آثار الحدود التي تعترض عادة وصول الرسالة الى المستهلك الزبون عبر تبني اشكال الاتصال بما يتلاءم والرؤية العامة للترجمة، كما ان للترجمة عنصر فعال ومحفز نحو تصدير المنتجات واستيرادها وكذا الأفكار، ومن وجهة نظر اقتصادية بحتة، تسمح الترجمة بتسهيل جل العمليات، فضلا الاستثمار اللاحق للمنتجات والأفكار[25].

لقد نهضت الأمم وشيدت الحضارات، ذلك لأنها بدأت أولى خطواتها نحو التقدم، بجمع مترجميها وعلمائها حتى ينكبوا في ترجمة علوم وآداب الأمم الأخرى، فشرعت أبواب التطور والنمو أمامهم، فبمجرد نقل العلوم بحرفيتها من غير تحريف أو خطأ، تصل الفكرة والمعرفة الكاملة لناقليها، وبالتالي يطلع عليها العلماء والباحثين والدارسين بثقة ترجمتها ونقلها الصادق من مصدرها الأصلي، فيتدارسونها ويختبرونها ويقتلونها بحثا وتجريبا، ليتوصلوا لمعارف جديدة فيقيموا نظرياتهم، ليستدلوا على ما يفيدهم ويفيد مجتمعهم.

من تأمين المساعدات المتعددة الأطراف إلى الاستجابة للأزمات تلعب، الترجمة دورا ازداد أهمية في مساعدة الجهات الفاعلة في التنمية الدولية على التغلب على التحديات الرئيسية، حيث تم إجراء القليل من الأبحاث حول التداخل بين اللغة والتنمية الدولية حتى الآن ومع ذلك ونظرا لأن التفاهم الثقافي يلعب دورا حاسما في

التنمية الدولية، فإن مثل هذا التقاطع يستحق الاستكشاف ولمناقشة هذه الظاهرة هناك ثلاثة أمثلة على أهمية الترجمة في التنمية الدولية مع التركيز بشكل خاص على
الجهات الفاعلة الرئيسية في هذا المجال[26].

لقد عظم دور الترجمة في الآونة الأخيرة، بخاصة في ظروف طارئة تساعد الترجمة في توصيل ونقل حالة تلك الظروف العاجلة، حتى يطلع عليها المعنيين وتتخذ في ذلك الإجراءات اللازمة، لمعالجة أسبابها وتقديم كل عون من الجهات الدولية والمنظمات العالمية، كما كان الوضع عند ظهور مرض انفلونزا الخنازير وانفلونزا الطيور، فبفضل الترجمة تمكنت الدول من التعاون في هذا الشأن، وامداد الدول التي تحتاج للمعونات الضرورية للحد من انتشار وباء الانفلونزا.

يلعب استخدام الترجمة دورا حيويا في تعزيز التعاون بين منظمات التمويل المتعددة الأطراف، إن تحديات التنمية اليوم بما في ذلك تغير المناخ والأمن الغذائي والتجارة والهجرة معقدة ومتشابكة، مما يضع متطلبات أعلى على المنظمات المتعددة الأطراف للتعاون مع بعضها البعض في السعي لتحقيق التنمية العالمية، وتوفر الاستجابة لوباء الإيبولا مثالا ممتازا لهذا الاتجاه حيث كانت تعبئة 285 مليون دولار لدعم البلدان الثلاثة التي تضررت بشدة من الأزمة تتوقف على الترجمة الفرنسية لوثيقة تحتوي على 28000 [27].

ولعل أثر الترجمة أشد ما يكون وضوحا، من خلال الأزمات التي يتعرض لها الانسان في أرجاء العالم، فطوعت المجتمعات آلية الترجمة لمساعدتها في التعرف على أحوال وظروف مجتمعات أخرى، فمكنتها من تقديم المساعدات الاغاثية وتعزيز التعاون بين مختلف أطياف المنظمات والقطاعات المتعددة، لانتشال من تعرضوا للآثار الكوارث والأزمات الطبيعية أو بسبب صراعات بين بني البشر، لتكون الترجمة طوق نجاة للعديد من الضحايا والمشردين في مختلف بقاع العالم.

كما تلعب الترجمة دورا أساسيا في تعزيز التبادلات بين منظمات المعونة الدولية ومتلقي المعونة وفقا لليونسكو، كما تبين من فشل المشاريع الفردية الجارية منذ السبعينات فإن التنمية ليست مرادفا للنمو الاقتصادي وحده، إنها وسيلة لتحقيق وجود فكري وعاطفي وأخلاقي وروحي مرضي أكثر، وعلى هذا النحو لا يمكن فصل التنمية عن الثقافة والنظر إلى هذا النموذج الجديد أصبح استخدام الترجمة حاسما في ضمان نجاح تنفيذ المشروع[28].

فالترجمة باتت أحد الأدوات الرئيسية في النمو الاقتصادي المنشود، والتي تساعد على النهوض بالعملية الاقتصادية بكافة مجالاتها، فتتمكن الشركات والمؤسسات من التفاهم بشأن المبادلات التجارية وابرام العقود، كما تعمل على تأمين الاجتماعات والمؤتمرات الاقتصادية العالمية، لتصب في بوتقة النمو الاقتصادي والاطلاع على التجارب الفريدة والمميزة، لاستقاء الخطوات الصحيحة لنجاح العملية التنموية، وجلب الخبرات والعقول التي تساعد في تطبيق تلك التجارب الناجحة في مجتمعات أخرى.

كما يتضح من النمو الأخير لمنظمة مترجمين بلا حدود غير الربحي[29]، فقد أصبح التواصل متعدد اللغات عنصرا أساسيا في الاستجابة الإنسانية، بالإضافة إلى تسهيل مشاركة المعلومات الضرورية بين الجهات

الفاعلة على الأرض، أصبح استخدام الترجمة أداة بالغة الأهمية لجمع البيانات من مصادر ووسائل الإعلام الاجتماعية في أوقات الأزمات، فعلى سبيل المثال أثناء زلزال هاييتي في عام 2010 لعب تطوير منصة تهدف الى تمكين الترجمة الجماعية من الهايتية– الكريولية إلى اللغة الانجليزية والموقع الجغرافي للرسائل النصية الواردة التي تبلغ عن المناطق المتضررة، دور رئيسي في إطلاق خريطة أزمة للبلاد[30].

ومع ازدياد استخدام الأفراد على مستوى العالم للشبكة العنكبوتية، وبروز وسائل التواصل الاجتماعي كأحد أوجه الاتصال بين الناس، وأحد مخرجات عصر العولمة، استطاع العديد من المستخدمين الاطلاع والتعرف على لغات جديدة، ومكنهم من تعلم تلك اللغات، وأصبحت وسيلة ناجعة للتواصل مع مستخدمين جدد يتحدثون لغات مختلفة، وصار التفاعل بينهم أيسر وأفضل، ليكونوا مترجمين فعليين، كأولئك المترجمين المعهودين.

تهدف ترجمة اللغوية إلى سد فجوة الاتصال من خلال مساعدة الشركات على الوصول إلى جمهور عالمي متعدد المتغيرات، من خلال التحدث بلغة يمكن لعملائها فهمها والتواصل بها سواء كانت أعمالا تقليدية كالمقاولات والبناء، أو مشروعا ناشطا عبر الإنترنت فإن خدمات الترجمة إلى جانب ارتفاع عدد مستخدمي الإنترنت، تقدم سوقا مربحة لم يكن ممكنا قبل 20 أو 30 عاما، هذا هو السبب في استيقاظ الناس للترجمة الجيدة وأهميتها في عصر العولمة الذي نعيشه اليوم[31].

وبما أننا في عصر العولمة والتي أضحى العالم فيها كقرية صغيرة، يبرز دور الترجمة في تسهيل عمليات التخاطب بين مختلف المنظمات والمؤسسات الدولية، فتعطي الأولوية لترسيخ مبدأ التفاهم والتأقلم بين قطاعات تجارية أو اجتماعية أو صحية وغيرها من القطاعات، في بقع مختلفة من العالم وأينما وجدت. إن الترجمة يشبه دورها دور العولمة في اختصار تلك المسافات، فسهلت مهمة نقل المعلومة بكل أريحية، وتغلبت على عائق المسافات الطويلة.

لا ينبغي الاهتمام فقط بالمفردات والقواعد والصوتيات، ولا حتى بالعروض الذي يعتبر اطارا خارجيا وآليا، بل يجب الانتباه والإخلاص بقدر الإمكان لشاعرية النص وموهبة الكاتب وللعبقرية[32].

وبناء على ما سبق فإن تأثير الترجمة على التنمية البشرية يكون في أعلى مستوياته بخاصة إذا تعلق الأمر بالتفاعل الثقافي بين الحضارات والمجتمعات البشرية المختلفة، مما يمهد الطريق لإرساء دعائم التنمية البشرية ورفع عجلة النهوض بجميع نواحي التنمية البشرية، فالتمازج بين الأفكار والعادات والتقاليد بين التجمعات الإنسانية والشعوب المختلفة، كفيل بأن يرفع مؤشر التقدم والتطور، بما ينعكس بشكل ايجابي على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية والطبيعية، لذلك أصبحت الترجمة المدماك الأول في بناء التنمية البشرية ومكوناتها المختلفة.

وقد أصبحت الترجمة أيضا أداة لبناء الجسور بين الجماعات البشرية المختلفة، فتيسر التواصل والتفاعل بينها سواء أكان هذا التفاعل اقتصاديا أو ثقافيا أو اجتماعيا فالترجمة هي البوابة التي تعبر منها الذات إلى الآخر ويقتحم الآخر الذات. من هنا تعمل الترجمة على تيسير التنمية البشرية، فهي حاضرة دوما في

التبادل التجاري وإشاعة المعرفة العلمية ونقل التكنولوجيا أو استنباتها وتوطينها وغيرها من العمليات الضرورية، للاستفادة من علوم الآخر وتقنياته في تحقيق التنمية الهادفة إلى ترفيه حياة الإنسان[33].

وعليه فإن الترجمة تساعد في تهيئة الظروف والأوضاع المناسبة لنقل الثقافات المختلفة، وبالتالي يمهد الطريق للتعرف على الممارسات والأفكار والتجارب الانسانية، والتي يستطيع الإنسان الاستفادة من ذلك التواصل والتمازج في بناء منظومة جديدة من التنمية البشرية، تنهض بالمجتمع والمنتمين إليه.

فقدرة الترجمة على إحداث نهضة ثقافية واقتصادية، فعندما تقوم الترجمة بنقل مفاهيم ثقافة من الثقافات وعلومها وتقنياتها، إلى ثقافة أخرى فإنها تهيئ الأرضية لتلاقح الثقافة المتلقية بغيرها، ومن ثم نموها وازدهارها وغناها. ولذلك يلاحظ الباحثون تناسبا طرديا بين التقدم الحضاري وكمية الترجمة. فالبلدان التي تترجم أكثر هي التي تحقق تقدما أكبر[34]، وبالتالي تنمية بشرية تعود بالنفع على المجتمع وأفراده ويساعد في بسط الرخاء والرفاهية، وازدياد معدل النمو الاقتصادي والتعليمي والتجاري وغيرها.

*الترجمة ودورها في التقدم الحضاري:

إن الدور الذي لعبته الترجمة في إثراء الحياة الثقافية والاجتماعية والعلمية لدى الأمم المختلفة، هو أمر لا يمكن إنكاره أو تجاهله، فدورها مشهود له على مر العصور، حيث كانت اللبنة الأساسية في بناء الصروح الحضارية، وإرساء المعالم الفكرية والعلمية والإنسانية، وطردت شبح الجهل والانعزال عن العالم والتقوقع خلف أفكار ونظريات، أظهرت جدواها من عدمه، وسلحت البشرية بسلاح الانفتاح على الحضارات المختلفة، وارتقت بالمجتمعات إلى سلم الرقي في كافة جوانب الحياة.

فقد لعبت الترجمة دورا حضاريا وثقافيا وعلميا بدأ منذ بزوغ فجر التاريخ البشري، ولا تزال تقوم بدورها حتى وقتنا هذا وستستمر في أدائه ما بقي للبشر حياة على وجه الأرض، وإن المتتبع لتطور الحضارات الإنسانية وتنامي التقدم العلمي الإنساني، يجد أن الترجمة ظاهرة تسبق كل انجاز حضاري لأي أمة، ثم تستمر مواكبة للنمو الحضاري لهذه الأمة[35].

إن علاقة حركة الترجمة بالتقدم الحضاري لدليل جلي على ارتباطها بالتنمية البشرية، فأي تقدم في مجتمع ما مرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية لذلك المجتمع، لأن التنمية ما هي إلا نهوض بكل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. فالترجمة هي مفتاح عبور بوابة التنمية البشرية، والتي بدورها تدفع باتجاه بناء حضارة مميزه متكاملة الأركان، أسس بنيانها الأول حركة الترجمة النشطة في أي مجتمع إنساني يتطلع بالنهوض بوطنه وأفراده.

إن البلدان الناهضة الساعية والجادة للالتحاق بركب التقدم تهتم بنقل التكنولوجيا والصناعات والعلوم المختلفة إلى لغتها، وذلك حتى تصبح متاحة لأبنائها بلغتهم التي درجوا على استخدامها لينقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التفكير والتطوير واحراز التقدم والسبق، وقد وضع العالم المعاصر الدول النامية أمام تحد بالغ وخيار بين الحياة مواكبة التكور العلمي المتواصل، أو الموت بين الركام ووحدها الترجمة هي القادرة على بناء الجسور التي يمكن من خلالها عبور الانجازات البشرية[36]. وذلك هو لب التنمية البشرية، والتي تستقي نموذجها من

ترجمة دقيقة وأمنية ساهمت في نقل المعارف والثقافات المختلفة، وبدورها حفزت العقول البشرية على استلهام الخبرة والمعرفة لبناء انموذجا للتنمية خاصا بها تكون هي المتفردة والأب الشرعي لها.

والبحث العلمي هو العامود الرئيسي في بناء التنمية البشرية الحقيقية، فيأتي هنا دور الترجمة في نقل البحث العلمي إلى مرحلة التدقيق والاكتشاف، حتى يكون معينا صادقا لحل المعضلات التي تواجه المجتمع والعمل الدؤوب للتغلب على تلك المعضلات، ومواجهتها واستنباط الحلول المناسبة، ثم وضع النتائج المبنية على أسس علمية صحيحة.

وللترجمة دور في التغلب على التحديات التي تواجهها حركة البحث العلمي في وطننا العربي، وتطرح آليات يمكن من خلالها سد الفجوة المعرفية التي تعاني منها، وتوفر رافدا يمكن من خلاله إثراء الحركة حيث إن البحث العلمي هو الوسيلة التي يمكن من خلالها التوصل إلى حل المشكلات واكتشاف حقائق جديدة واستنباط القوانين والنظريات[37]. ولا يتم ذلك إلا بحركة ترجميه نشطة وفاعلة، تقدم الحقائق والنظريات المختلفة التي توصل إليها العلماء والباحثين من مجتمعات وحضارات أخرى.

لذا فلقد لعبت الترجمة دور في التبادل الحضاري والتفاعل الثقافي، كما وأن لها دور كبير في تحقيق التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي، بل أصبح من الأمور الملحة ومن النشاطات اليومية التي لا غنى عنها في جميع مجالات الحياة. لذلك فإن التعارف بالشعوب الأخرى ينبغي أن يبد في مرحلة مبكرة من الدراسة، وأن يتابع خلال مناهج التعليم حتى يبلغ أوجه في دراسة للحضارات المختلفة، فمع توسيع صورة العالم في الأذهان ومدها بأفكار الإنسانية جمعاء يوضع الإنسان في درجة أرفع وأغنى وأوسع أفقا[38].

وعلى ذلك تعد الترجمة من الأدوات المعرفية المهمة في عملية التبادل الثقافي والسبيل الأقوى والأهم في الاطلاع على المنجزات العلمية والثقافية المتنوعة، والتعرف على الثقافات المختلفة وعلى علوم الأمم الأخرى، وتساعد على عملية التلاقح والتمازج بين الحضارات، وتفيد في بناء الذخيرة العلمية فهي بحق تعد مقياسا مهما للدرجة الحضارية التي وصلتها الشعوب، فالأمم التي لا تترجم إلى لغاتها الجديد والحديث من العلوم والنظريات والتقنيات والفنون، هي بحق شعوب منزوية ومتقوقعة ومقطوعة عن الحضارة ومتخلفة عن مواكبة الركب الحضاري.

خامسا: الحضارة الإسلامية انموذجا:

لقد أدت الترجمة في عصر الدولة الاسلامية دورا كبيرا في إرساء وتدعيم ظهور الحضارة الإسلامية، فلولاها لما كان للحضارة الإسلامية تأثيرها الواضح حتى يومنا هذا. فقد عني المسلمون عناية كبيرة في حركة الترجمة وخصصت لها الموارد اللازمة لذلك وعكفوا على ترجمة مختلف العلوم والمعارف والآداب من حضارات أخرى، فاستفاد المسلمون مما ترجم في تشييد حضارتهم الإسلامية الفريدة.

فالحضارة الإسلامية كغيرها من الحضارات لم تبدأ من الصفر، بل قامت في ظل وجود حضارات أخرى، ولكن تميزت الحضارة الإسلامية بإنجازها العظيم في جمع شتات الحضارات السابقة، وتمحيصها وأخذ الصحيح النافع وترك الخاطئ الضار، اعتمادا على الشريعة الإسلامية، ومنهجيتها المحكمة في تمييز الحق

من الباطل، ثم جهود المسلمين العظيمة في تطوير العلوم والبناء عليها والإبداع فوقها ولم يكتفوا بذلك، بل نقلوها إلى الآخرين فقامت عليها الحضارة الغربية.

سادسا: دور الترجمة في تنمية المجتمعات

إن للترجمة ذلك الوهج الذي يقود المجتمعات للتفاعل مع بعضها البعض، وهي وسيلة للتفاهم والتبادل المعرفي والثقافي والإنساني بين الشعوب، تبني أواصر التلاقح بين مختلف الثقافات، وترسخ لمفهوم التمازج الثقافي بشتى مشاربه، فتكون علامة من علامات التطور والتنمية، وتمهد الطريق لنهضة شاملة في جميع نواحي حياة الأفراد، حتى تنهل المجتمعات من بعضها البعض المعارف والدراية والأفكار والعلوم المتنوعة، فتكون بمثابة الرافعة لعملية تنموية بشرية واعدة.

الترجمة لها دورها الأكيد والفاعل في حوار الحضارات وفي التقارب بين الأمم والشعوب، من خلالها توطيدها عناصر التواصل الثقافي والإنساني. ولكي يكون هذا التفاعل الحضاري بين الأمم، مؤثرا فلا بد من معرفتنا ذات الآخر، فلذا ليس هناك ما هو أهم من الترجمة، للتعريف بهذا المسار لأنها نودي في سبل عملياتها إلى احداث نهضة ثقافية وتنموية، بالتأكيد تنعكس على واقع المجتمع اقتصاديا وتربويا ومعرفيا، إذا ما تم الاستفادة منها استفادة حقيقية[39].

لقد تعاظم دور الترجمة في تنمية المجتمعات علميا وثقافيا واقتصاديا منذ منتصف القرن العشرين وليومنا هذا ولعل العقدين الأخيرين، تعاظم أمرها أكثر كنتيجة لما يشهده العالم بشماله وجنوبه من ثورة معرفية وتكنولوجية. هو ما مهد لأن تكون الترجمة مؤثرة بفعلها في ثقافة المتلقي ولغته، حتى ولو كانت في المنحى الاجتماعي أو السياسي خصوصا تلك الترجمات ذات الصلة والأبعاد المتعلقة بالفكر أو الفلسفة ومؤثراتها مجتمعيا. والسبب يعود بالتأكيد إلى كون الترجمة من لغة الأصل إلى لغة أخرى، تعطي النص الأصلي رونقا جديدا البيئة ثقافية جديدة حيث تتلاقح المفاهيم وتتجدد لتظهر نموذجا حيا لفضاءات علمية أخرى[40]. فالعلاقات بين المجتمعات البشرية التي يسودها السلام تسعى للمعرفة والاستفادة من معارف وعلوم وتقنيات ومفاهيم وأفكار أي مجتمع ينعم بهذه ويحرص على تطويرها للمجتمعات الأخرى، ايمانا منه بضرورة تطور العالم وكأنه قرية صغيرة، وليس عوالم معتبرا أن المعلومة والمعرفة هي ليست حكرا على مجموعة أو منطقة أو بلد ما. بقدر ما هي دورة حياة قد تبدأ في الشرق وتنتهي في الغرب مرورا شمالا وجنوبا[41].

وانطلاقا على أهمية الترجمة كعملية تيسر الولوج إلى عصر التنمية والتقدم، لا بد هنا من أن نجمل بعض الصعوبات التي تواجه الترجمة، والتي قد تعيق عملية التنمية المرجوة:

1- عدم معرفة المترجم لكافة جوانب اللغة الذي يترجم منها بالشكل المعمق والدقيق، أو من المصدر الذي ينقل عنه.

2- قلة الالمام بثقافة أهل اللغة المترجم عنها، فالجهل هو عنوان رئيسي في اخفاق بعض المترجمين، فتأتي الترجمة ناقصة منحرفة عن وجهتها.

3- افتقار الأدوات والوسائل اللازمة، والتي تساعد المترجم على النقل الحرفي والصحيح للمعلومات التي هو بصدد ترجمتها.

4- انحياز بعض المترجمين لأهوائهم الشخصية، اثناء القيام بعملية الترجمة.

5- قلة المعرفة العلمية والخبرة للشخص الذي يترجم، اما لتقصير في دراسة علم الترجمة، أو الاستعجال في نقل المعلومة لظروف معينة تحيط بالمترجم.

6- قلة الاستفادة من العمل الترجمي المعد، بحيث لا تعطي فائدتها الصحيحة، بسبب تخلي بعض المترجمين عن مهنة الترجمة، وذلك لعدم توفر الدعم المادي المراد منه للترجمة، أو لعدم مهارة وكفاءة المترجم نفسه.

7- قيام بعض المترجمين بترجمة كتب ودراسات ومقالات ومخطوطات وغيرها، لا تمتلك القيمة العلمية والأدبية المرجوة، حيث أنها مصادر غير علمية، أو لا تناقش مواضيع ومعارف ذات قيمة، فليس أي كتاب يترجم، وليس أي شخص هو بالضرورة مترجم، لمجرد معرفته بلغة المؤلف أو المتحدث.

8- عدم توفر البيئة الصحية، التي تحفز المترجم على المكوث أوقاتا طويلة في الترجمة.

9- المترجم الغير كفء يمكن أن يحدث بلبلة بترجمته، لموضوع سياسي أو اجتماعي أو ثقافي، فمن الأهمية الدقة في نقل الكلمة المقروءة أو الخبر المسموع والمرئي، والتوثق السليم قبل إعطاء ترجمته.

10- ضرورة انتهاج آلية مجدية في الترجمة، لتوفير الدقة والسرعة فالمتلقي في بعض الأحيان يعاني من بطيء في عملية الترجمة، مما ينعكس بصورة سلبية فيضيع الوقت والجهد سدى.

لقد أثرت الترجمة تنمويا في ساحات عديدة في الحياة المعاصرة ووفرت آليات تطور العلوم في عوالم أخرى للاستفادة منها في تطوير محيطنا بالاستفادة من تجارب الآخرين ولكي نكون في موقع جدير أكثر في الحديث عن دور الترجمة في التنمية، لا بد لنا من إثباتات على ذلك على سبيل المثال دورها أي الترجمة في تنمية الموارد البشرية والبيئية والإنتاجية والمالية والأسرية والإدارية[42]. فدور الترجمة لا يقتصر تنمويا على تطوير اللغة وإغنائها بمصطلحات اصطلاحات جديدة فحسب، بل هي أداة تؤثر في أنماط التفكير البشري ومنهجية الأداء. وهنا لا بد لنا أن نوكد أن الترجمة ليست بالفعل الإجرائي بقدر ما هي فعل تأصيلي يستوعب ما هو مترجم وحضه ليصبح جزءا من المعرفة وسبيل تفعيلها في المجتمع وهو ما دفع مجتمعات عديدة لتنمو طبيا وتعليميا واقتصاديا واجتماعيا وإداريا[43].

وتبقى الترجمة هي المؤثر الفعلي في النشاطات الإنسانية المتعددة، وترسي عمليات التبادل والتمازج والتفاعل الثقافي، لتكون ممرا لتفاعل المجتمعات البشرية مع بيئتها والعالم الخارجي، فهي تسعى بالمقام الأول الى إثراء اللغة وتدعيمها وتقوية بنيتها، وتمهد الطريق لنشر تلك اللغة، وتبين قدرات البشر المختلفة والتعرف عليها، وانطلاق عملية ثقافية شاملة تطوق كافة المجالات الإعلامية والفنية والأدبية، فهي المعين الذي ينهل منه الانسان معرفته ودراسته وعلومه.

الخلاصة:

إن دور الترجمة في التنمية البشرية بات دورا حيويا ومهما فهي قنطرة عبور إلى أي عملية تنموية تدفع باتجاه تطوير وتقدم المجتمعات الانسانية بمختلف مجالاتها: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعلمية وغيرها. فالترجمة أداة هامة تمكن المرء من نقل لغة الأصل الى اللغة المطلوبة وذلك للتعرف على علوم ومعارف وتجارب الأمم الأخرى، وعليه فإن على المترجم أن يكون أمينا وصادقا ودقيقا في نقل المعلومة بكل دقة وحيادية.

فالترجمة هي السلم الذي ترتقي به الأمم الى قمة المجد والتقدم الحضاري، فهي تساعد على التمازج والتفاعل بين مختلف الحضارات فتنصهر في بوتقة واحدة قادرة على انتاج حضارة بملامح جديدة وفريدة. إذا أن ارتباط الترجمة بالتنمية البشرية ارتباطا وثيقا يجعلها أولى الخطوات نحو طريق التحضر والتمدن.

إن قوة الترجمة في بلاد معينة لا ترجع إلى قوة لغتها، بل إلى رغبة أهلها وقوتهم، وليس صحيحا في هذا الشأن الزعم القائل إن اللغة العربية عاجزة عن ترجمة العلوم والتقنيات. ولقد أضحت الترجمة أخيرا في عصر تعدد الوسائط أساس التغيير في كل شيء تغيير التمثلات وتغيير المبادئ وتغيير النظر إلى العالم حيث أمسينا بفعل الثورة المعلوماتية أمام سيل عارم يوميا من المعلومات التي تزكيها الترجمة الآلية مما غير من أساليب التواصل الحديث. ولم تعد الترجمة بيد نخبة معينة بل غدت ملكا شبه مشاع لمرتادي العالم الافتراضي[44].

خلاصة القول: إن حركة الترجمة كانت ولا زالت، مشعل التنمية البشرية، وهي القائد الذي يسير المجتمعات نحو التنمية المستدامة، فيها تنقل المعارف المختلفة والعلوم المتنوعة والآداب والأفكار والمهارات المتعددة، وتحفز الأفراد في مجتمعاتها للاطلاع على ثقافات جديدة وقصص نجاح، والتقنيات المستخدمة والتكنولوجيا والنظريات المختلفة في مجالات التربية والصحة والاقتصاد...الخ، فتتعدى لتكون ذلك الزواج الشرعي بين ثقافتين مختلفتين أو أكثر، لتشيع حالة من الانتشار المعرفي والعلمي لمذاهب فكرية وإنسانية عصرية، فالترجمة ما هي إلا أداة اصلاح وتجديد، فالاطلاع على تجارب وخبرات الآخرين، توصل الانسان للمعرفة الدقيقة القائمة على تجارب إنسانية سابقة.

قائمة الهوامش:

1- يوسف زيدان، حركة الترجمة والنقل، درس تاريخي، الجمعية الدولية للمترجمين.

2- حسن لحساسنة، دور الترجمة في تطوير البحث العلمي في الاقتصاد الإسلامي ومساهمتها في تقارب وجهات النظر وتحديد صحيح مسار مستقبل دراسات الاقتصاد الإسلامي العالمية، الجامعة الإسلامية العالمية، البنك المركزي الإسلامي.

3- لسان العرب، العلامة ابن منظور، المجلد الثاني، دار الجيل بيروت، دار لسان العرب-بيروت، 1988، ص316

4- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، الطبعة الثانية، 2001

5- سعيد كحيل، تعليمية الترجمة دراسة تحليلية تطبيقية، عالم الكتب الحديث، الأردن.

6- حسينة سلام، تحديات ترجمة اللهجات المحلية والعاميات الأمثال الشعبية (الجزائرية نموذجا)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، رسالة ماجستير، 2015-2016

7- مرجع سابق "

8- الدكتور عز الدين نجيب، أسس الترجمة من الإنجليزية إلى العربية وبالعكس، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 2005

9- أبو جمال قطب الإسلام نعماني، الترجمة ضرورة حضارية، دراسات الجامعة الإسلامية العالمية، شيتاجونج، بنغلادش، المجلد الثالث، 2006، ص185

10- مرجع سابق

11- جريدة الغد 2014. ندوة عن دور الترجمة في التنمية وتطوير البحث العلمي، عمان، الأردن

12- مرجع سابق

13- مرجع سابق

14- لبانة مشوح 2004. من المحاكاة اللغوية على الافتراضي النظمي: "المبني للمجهول معلوم الفاعل في اللغة العربية الفصحى"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الانسانية، المجلد 27- العدد الثالث+ الرابع 2011

15- مرجع سابق

16- مرجع سابق

17- عبد الله العمراني 1990 الترجمة في خدمة التنمية الفكرية، مجلة دعوة الحق- العدد 281

18- مرجع سابق

19- مرجع سابق

20- مرجع سابق

21- بن عثمان شهرزاد، الترجمة السياحية في الجزائر بين الركود والتحديات، 2015-2016، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، رسالة ماجستير.

22- مرجع سابق

23- فرح محمد صوان 2018. أهمية الترجمة.

تم استرجاعه

Academiworld.org

شوهد 2019/6/10

http://www.jpdsystems.com/ebda-story/

24- بختو عبد الحميد، الترجمة في المؤسسات الاقتصادية البنوك الإسلامية أنموذجا، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والفنون قسم الترجمة، جامعة وهران، 2009-2010، السانيا، الجزائر.

25- مرجع سابق

26- مرجع سابق

27- أثر الترجمة في التفاعل الثقافي 2009

تم استرجاعه شوهد: 2019/6/10

Startimes.com

28- مرجع سابق

29- مرجع سابق

30- حركة الترجمة في العصر الحديث. مجلة فكر الثقافية

31- جورج مونان، علم اللغة والترجمة، الطبعة الأولى، العدد 290، 2002، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

32- مرجع سابق

33- ليث العتابي 2019. الترجمة والتقدم الحضاري صحيفة المثقف. العدد 4653

34- مرجع سابق

35- شريف عبد العزيز 2015. حركة الترجمة ودورها في ارتقاء الحضارة الإسلامية.

تم استرجاعه من

Khutabaa.com

36- هيثم الناهي المنظمة العربية للترجمة 2015. الترجمة ودورها في التنمية وتطوير البحث العلمي. مؤسسة شومان، عمان، الأردن

37- مرجع سابق

38- مرجع سابق

39- مرجع سابق

40- مرجع سابق

41- مرجع سابق

42- مرجع سابق

43- مرجع سابق

44- مرجع سابق

دور تنمية الموارد البشـــرية في تطوير ممارسات الإدارة الالكترونية
The role of human resources development in the development of e-governance practices

أ.د. محمود قرزيز، جامعة برج بوعريريج. الجزائر.
د. هشام بوخاري، جامعة برج بوعريريج. الجزائر.

ملخص:

يعد العامل التكنولوجي من بين العوامل المؤثرة على حياة الأفراد والمجتمعات بكل أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وغيرها، و لقد أحدثت الثورات التكنولوجية المتلاحقة تغيرات وتطورات فارقة خاصة في مجال العمل ومنظمات الأعمال، ومن أهم التحديات التكنولوجية التي تواجهها منظمات اليوم ما يعرف بالإدارة الالكترونية و التي أصبحت تحدي وواقعا مفروضا يتطلب مجموعة من آليات وممارسات تنظيمية معينة لاسيما فيما يتعلق بالمورد البشري، لأن التحدي الحقيقي ليس في امتلاك التكنولوجيا لكنه يكمن بالضرورة في مستوى تحكم الأفراد في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و مدى تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية في تحسين و تطوير الإدارة الإلكترونية، و من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الورقة تسليط الضوء على آليات تنمية الموارد البشرية في تطوير الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال.

<u>الكلمات المفتاحية</u>: الآليات، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية، الممارسات.

Summary :

The technological factor among the factors affecting the lives of individuals and communities in all social, economic, cultural and political dimensions and others, and technological revolutions successive have brought about changes, especially in the field of labor and business organizations and developments milestone, and the most important technological challenges faced by organizations today known as administering electronic which became and challenge the reality imposed requires a combination of certain regulatory mechanisms and practices, particularly with regard to the human vendor, because the real challenge is not in possession of technology but it necessarily lies in individuals in the means of control technology brightest level Matt contact, and the impact of human resources development practices to improve and develop e-governance, and in this sense we will try through this paper highlight the human resources development mechanisms in the development of electronic management in business organizations.

Keywords: mechanisms, human resources, human resources development, e-management practices.

مقدمة:

شهد العالم اليوم تغيرات كبيرة بفضل التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيات الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة عرفت قفزة نوعية في مجال تطوير وتحويل الأعمال الإدارية اليدوية المختلفة إلى أعمال إلكترونية تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ، وأضحت الإدارة الالكترونية منظومة إلكترونية متكاملة تساهم في تحسين أداء العمل في المؤسسات ، وأصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظام الخدمات الالكترونية. ونظرا لهذه الأهمية فقد أصبحت منظمات اليوم تسعى إلى تنمية مواردها البشرية حتى تكون متلائمة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، ونهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تقديم تصور نظري حول دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية، ولمعالجة هذا الموضوع، سنعمل على مناقشة المحاور الأساسية التالية:

_ قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

_ الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية.

_ ممارسات تنمية الموارد البشرية في تطوير الإدارة الإلكترونية.

المحور الأول: قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم المركبة، فهو يتكون من مفهومين أساسين هما: التنمية والموارد البشرية، لذلك قبل المضي في إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية ينبغي علينا أولا أن نحدد المفاهيم التي يتكون منها.

أ_التنمية: اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد تعريف التنمية كل وفق تخصصه، وبرز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، من خلال سعي المجتمعات للنهوض والخروج من دائرة التخلف، بعد معاناتها بسبب الاستعمار الذي قضى على الأخضر واليابس، لذا سعت المجتمعات إلى إحداث نقلة نوعية داخل أبنيتها وأنظمتها المجتمعية (سياسية، اقتصادية، ثقافية...) سعيا منها لإحداث إقلاع تنموي يمكنها من التخلص من آثار التخلف.

وتعرف التنمية لغة بأنها: "اشتقت من النماء ونمي: زاد وكثر."[(1)]

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياتها الاقتصادية والاجتماعية والفكري."[(2)]؛ أي التنمية تمثل تلك العملية المخططة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي في مجتمع من المجتمعات بهدف الانتقال من حالة أو وضع إلى وضع أفضل منه، ولا يمكن أن يحدث هذا الانتقال إلا إذا توافق هذا التغيير الاجتماعي مع الإمكانيات والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لذلك المجتمع.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف التنمية بأنها:" هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة"[(3)] ، ما يفهم من خلال هذا التعريف

بأن التنمية تمثل سلسلة من العمليات الهادفة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي داخل أبنية المجتمع فتحولها من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.

أما اصطلاحا، فقد وردت عدة تعريفات مختلفة لها ونذكر منها ما يلي: يرى محمود الكروي: "أن التنمية هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع؛ وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعه وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع"(4) ، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل تلك العملية الديناميكية والتغييرات البنائية والوظيفية التي تحدث في مكونات المجتمع، وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ولا يكمن ذلك إلا عبر الاعتماد على مجموعة من الفعاليات التي تمكنها من تحقيق هدفها المنشود.

ويشير الدكتور لعلى بوكميش إلى التنمية: "بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة"(5) ؛ أي أن التنمية عملية مقصودة تهدف إلى التغيير والتحسين والتطوير في أوضاع المجتمع من مختلف النواحي والجوانب وذلك لغرض الانتقال بذلك مجتمع من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن منها.

ويعرف كمال التابعي التنمية بأنها: "هي مجموعة عمليات دينامية متكاملة، تحدث في المجتمع من خلال الجهود الأهلية والحكومية المشتركة بأساليب ديموقراطية، ووفق سياسة اجتماعية محددة وخطة واقعية مرسومة، وتتجسد مظاهرها في سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع، وتعتمد هذه العملية على موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية المتاحة والميسرة، للوصول إلى أقصى استغلال ممكن في أقصر وقت مستطاع؛ وذلك بقصد تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لكل أفراد المجتمع"(6) ؛ أي يقصد بالتنمية تلك العمليات الديناميكية التي تحدث في المجتمع وتتضافر فيها جهود الأهالي والحكومات وفق أهداف وبرامج وسياسيات اجتماعية مخططة وواقعية، والتي تعتمد على توفر مجموعة من الإمكانيات من موارد المجتمع بمختلف أشكالها واستغلالها أحسن استغلال للوصول إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم التنمية والذي نقصد ب: "**أن التنمية عملية تهدف إلى تغيير اجتماعي للمجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، عبر إحداث سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية في مكونات المجتمع، وبما يتوافق مع متطلبات الإنسان واحتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع**".

ب-الموارد البشرية: يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، فبسبب التطورات والتغييرات التي حدثت في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري وتزايد

النظرة لأهمية العنصر البشري داخل التنظيمات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما صاحبها من تطورات وتغييرات في مفاهيم وإيديولوجيات، والثورة التكنولوجية وغيرها، والتي ساهمت في بروز مفهوم الموارد البشرية كشكل حديث لمفهوم قديم شائع الاستخدام في الفكر التنظيمي الكلاسيكي وهو القوى العاملة، فتعرف الموارد البشرية لغة بأنها: "جمع موارد: مصدر رزق."(7)

ويعرفها فاروق مداس في قاموس علم الاجتماع بأنها:"Ressource أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيقية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات."(8)

أما اصطلاحا فقد أورد الباحثين والمتخصصين في حقل الموارد البشرية والتنظيمات عموما تعريفات عديدة لمفهوم الموارد البشرية وعليه سنورد بعض التعريفات المتخصصة لهذا المفهوم. حيث تعرف الموارد البشرية على أنها: "عبارة عن مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال، التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل"(9) ؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشكل القوى التي تعمل في المنظمة والتي تعد أهم عناصر وموارد المنظمة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى إلا أنه تبقى الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وتأثير عن بقية الموارد الأخرى.

كما يشير علي غربي وآخرون إلى الموارد البشرية بأنها: "هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ–صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب–صفة الرغبة في أداء الأعمال."(10)

ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية تضم مجموعة من الأفراد المؤهلين والذين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من أداء أعمال معينة بحماس وفعالية، إلا أنه يمكن أيضا أن نجد موارد بشرية غير مؤهلة ولا تمتلك المهارات الممكنة للعمل لذا تعمل المنظمات على إعدادها وتدريبها حتى تصبح مؤهلة وتنمي فيها المهارات والقدرات اللازمة، أما فيما يخص صفات التي ينبغي توفرها في تركيبة موارد بشرية فهي صفة القدرة على أداء الأعمال والرغبة في أداء العمل.

ويعرف الدكتور مراد بلخيري الموارد البشرية على أنها: "هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر."(11) ؛ ما يعني أنها فئة من السكان يكون عمرها يتراوح بين 18 و60 سنة أي بين السن القانوني للعمل 18 سنة والذي تنص عليه المواثيق والأعراف الدولية وبين 60 سنة السن القانوني للتقاعد، ومن بين خصائص هذه الفئة أنها تكون على أهبة الاستعداد للعمل أو أنها تعمل في مجال معين وتملك مؤهلات معينة تمكنها من مزاولة عمل معين وبأجر معين نضير المجهودات التي تبذلها.

أما وسيلة حمداوي فتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"(12) ؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الباحثة ركزت في وصف الموارد البشرية من خلال تبيان مواصفاتهم وتركيبياتهم الاجتماعية، فبالرغم من اختلافاتهم في (التكوين، الخبرة، السلوك، الاتجاهات، الطموحات، الوظائف والمستويات الإدارية، المسارات الإدارية، موقعهم داخل التنظيم....)، إلا أنهم يشكلون التركيبة الاجتماعية لمجموعة الأفراد في المؤسسات.

ويعرفها الباحث بوقفة عبد الرحمن في أطروحته بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزون من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاقتراحات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة"(13).

من خلال التعريفات السابقة الذكر نقصد بالموارد البشرية في دراستنا هذه بأنها: "**مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري في المنظمات ويختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف معينة في هذه المؤسسات ويتراوح أعمارهم بين 18 و60سنة، والراغبين والقادرين على أداء الأعمال بفعالية وحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة**".

أما تنمية الموارد البشرية يعبر" عن تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة يضاف إليها العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي"(14).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"(15) ؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة وبرامج مختلفة تعنى بتأهيل وتطوير الأفراد من أجل المساهمة في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

وتعرف أحلام مرابط تنمية الموارد البشرية بأنها: "تضم تغيرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم قدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم"(16) ؛ ما يفهم من هذا التعريف بأنها تتضمن مختلف التغييرات الايجابية التي تشمل جوانب متعددة من حياة الأفراد والهدف منها زيادة (المعارف، المهارات، القدرات) وحسن استثمارها بغرض تحقيق أقصى درجات الأداء الوظيفي.

كما تعرف على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة"(17) ؛ يركز هذا التعريف بأن تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة البرامج المختلفة والمخططة والمصممة بغرض تعليم الموارد البشرية وإكسابها لمختلف (المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة)، ومحاولة التألم مع مختلف المستجدات والتغييرات التي تحدث في البيئة لتنظيمية وتؤثر على أداء الفرد ونشاطات المنظمة.

وتنمية الموارد البشرية أيضا "هي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة"(18) ؛ ما يركز عليه هذا التعريف أنه يعتبر تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة العليا (الإدارة العليا) في أي مؤسسة لغرض تنمية المهارات والقدرات والكفاءات وذلك عبر إخضاع العاملين للتدريب والذي يعد استثمار حقيقي للحصول على المزايا التنافسية إذا أحسنت المؤسسة استخدامه من أجل الزيادة في الأداء والقدرات الإنتاجية، والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف حصر تنمية الموارد البشرية في إستراتيجية واحدة هي التدريب، فحين أن عملية تنمية الموارد البشرية هي نظام متكامل من عدة إستراتيجيات أخرى كالتحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبرتهم ومعلوماتهم للخدمات والأعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية"(19).

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية الموارد البشرية في دراستنا نعني بها: "**عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات**".

مفهوم الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستهدفة تماما في مجال العلوم العصرية التي أشارت إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات في الكتابات العلمية السابقة و الإدارة الالكترونية هي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر و شبكة اتصالات بين الإدارة و في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية والكرامة . وذكر عامر طارق أن الإدارة الالكترونية تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وانجاز المعاملات بشكل سريع و الكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات أوراق وبالتالي تسير المعاملة الكترونيا عبر البريد الالكتروني و هي منظومة إلكترونية متكاملة

تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات في تحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة [20].

المحور الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

أولا: تنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل أهم قضــايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملك من قدرات ومهارات يعتبر العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وإن "تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها".

لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية على مستوى الموارد البشرية، ونظرا لهذه الأهمية جاء تخصيصنا بتناول تنمية الموارد البشرية، حيث نتطرق فيها إلى العناصر والمتمثلة على النحو الآتي:

1_أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تمكن فيما يلي:

أ. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

ب. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

ج. تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

د. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

هـ. التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي.

و. هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات"[21].

كما يمكن أيضا إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:

أ. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

ب. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

ج. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا"[22].

2_ أهمية تنمية الموارد البشرية: تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

أ. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء والفعال للأفراد.

ب. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (الآلات، معدات، مواد).

ج. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

د. توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة"[23].

3-خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في:

"**أ-تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وينعكس أثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية"[24].

"**ب-تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيـــرات البيئة الدراماتيكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر"[25].

ثانيا: الإدارة الإلكترونية.

1-وظائف الإدارة الالكترونية:

التخطيط الالكتروني: الذي يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

التنظيم الالكتروني: توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية .

الرقابة الالكترونية: اكتشاف الخطأ والانحراف وتصحيحه .

التوجه الكتروني: يعتمد على وجود القيادات الالكترونية قادرا على التعامل الفعال بطريقه إلكترونية مع الأفراد الآخرين [26].

2- توجهات الإدارة الالكترونية :

- إدارة الملفات بدلا من حفظها .

-استعراض المحتويات بدلا من القراءة .

-مراجعه محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها .

-الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات .

- الانجازات بدلا من المتابعة .

-اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .

- التجهيز الناجح للاجتماعات[27] .

3- عناصر الإدارة الالكترونية :

_تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تناول طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة غير معتدل المزاج.

-تهيئة فرص ميسره لتقديم الخدمات الطلابية من خلال الحاسب الآلي.

-الإدارة الالكترونية ليست بديل الحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

-إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني ورسائل صوتية ونظم تطبيقات المتابعة إليه.

-إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

-إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لمالها من مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لابد من العمل المتواصل 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة وهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

4- الأنظمة الالكترونية اللازمة للإدارة الالكترونية :

-أنظمة المتابعة الفورية .

-أنظمة الشراء الالكتروني .

-أنظمة الخدمة المتكاملة .

-النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
- النظم الخبيرة و الذكية .
- نظم تطوير العملية الإنتاجية " نظم التصميم و الجودة و الموردين " .
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع " نقاط البيع و نظم إدارة العملاء " .
- نظم تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية و البورصات العالمية[28] .

5- أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية :

- طول الإجراءات و العمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفه الأعمال .
- القرارات العشوائية التي من شانها إحداث عدم توازن .
- ضرورة توحيد و توفير البيانات للعاملين على مستوى المنظمة .
- الصعوبة في قياس معدلات الأداء .
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- ازدياد المنافسة بين المنظمات و ضرورة وجود التميز داخل كل منظمه تسعى للتنافس .
- أهمية الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل[29] .

6- أهداف تطبيق الإدارة الالكترونية :

-تطوير الإدارة بشكل عام من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة .

- محاربه البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- توفير البيانات و المعلومات لأصحاب القرار بالسرعة في الوقت المناسب .
- تحسين الإنتاج الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة .
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن و الأوراق .
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة لتقديم خدمات أفضل .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها .
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي و في صورة واحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير المعلومات .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصوره فورية[30] .

7- معوقات ومشكلات تطبيق الإدارة الالكترونية :

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى أخر تبعا لنوع البيئة التي يعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى التحديات التي تعترض اغلب برامج الإدارة الالكترونية في ما يلي:

المعوقات الإدارية :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات و العلاقات بين الإدارة و التدفق بينهما .

-غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات مستقبل الكترونية.

المعوقات السياسية و القانونية :

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم في إقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيات الحديثة ومواكبه العصر الرقمي .

-غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي و تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني للاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية و ترقيته.

-عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحديد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

-إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجيته في الإثبات في المراسلات الالكترونية وصعوبة معرفه المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، و كل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية .

المعوقات المالية و التقنية :

حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .

-ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكلة الصيانة التقنية للإدارة الالكترونية.

المعوقات البشرية:

ويمكن تحديدها على النحو الأتي :

- الأمية الالكترونية لدى العديد من الشعوب الدول النامية و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الإدارة و الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية .
- الفقر و انخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية .
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزه حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها ، أدى إلى ازدياد حده التفرق ، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية .
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه[31] .

وحدد عامر طارق عبد الرؤوف بعض المعوقات تتمثل في :

-عدم توفير الموارد الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية .

-تأخير وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب .

- الكوارث الوطنية الناجمة عن تنازع إقليمي تعطل البنية التحتية لفترة من الزمن .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري .
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغير الإداري .
- إضافة إلى التحديات اللغوية و الثقافية و القانونية و التكنولوجية و البشرية و الإدارية[32] .

المحور الثالث: ممارسات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية.

أولا-التوظيف الالكتروني:

1-تعريف التوظيف الإلكتروني:

يقصد بالتوظيف الإلكتروني "استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءا من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وانتهاءً بإعلان النتائج في الموقع[33]"

2-إجراءات التوظيف الالكتروني للموارد البشرية

التوظيف الالكتروني يشمل الإجراءات التالية [34]:

أ-الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال شبكة الانترنت الخاصة بالمؤسسة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالمؤسسة.

ب- توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة.

ج- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية.

د- نظم متابعة المتقدمين للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات (OCP) Optical Character Recognition.

هـ- إجراءات اختبارات على الانترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.

3- مزايا نظام التوظيف الإلكتروني:

تتمثل مزايا نظام التوظيف الإلكتروني فيما يلي[35]:

-توفير الوقت في عملية التوظيف: حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات للشخص المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الانترنت وإرسال بريد الكتروني إلى الأقسام المعنية وفرز طلبات العمل على الانترنت وبدء عملية التقييم مثل نظامMy profile ، My job، Market.

-توفير في التكاليف: مما يوفر على الشركة المتعاقدة من دفع نفقات إضافية، للوسطاء، والأعمال الورقية، وتكاليف العمالة الإضافية..... الخ.

-توصيف الوظائف: ويمكن أن ينجح نظام التوظيف الالكتروني من خلال وضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة بتحديد المهارات والمهام والواجبات بصورة أسرع، وتطوير نظم الحصول على الأفراد ذوي المواصفات اللازمة، وتصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف يراعى فيها سهولة الوصول على قائمة بالوظائف المتاحة وتحديثها بصورة دورية مع وجود روابط تتيح للمقدمين مراسلة الأشخاص الذين تم اختيارهم للتعيين.

ثانيا-الاختيار الإلكتروني:

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغر المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشاغر الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات، فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة « Depot » الأمريكية العالمية في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها

لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار 135$ ، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11%.

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملا هاما في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف، (طبقت الحكومة الكندية نظاما لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت، مما ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 50%)، إلا أنه هناك بعض المساوىء لهذه الأنظمة:

أ-احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.

ب- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

ج- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثالثا- التعويضات الإلكترونية:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة(36).

يستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات(37).

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور (38).

ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديد ، ومنها(39):

أ-إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

ب- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

ج- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوئها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.

وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

د- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة، هو نظام Metro الذي تستخدمه شركة سيسكو لإدارة، الموارد البشرية إلكترونياً، من أجل أتمتة عملية طلب النفقات، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقدا أو من خلال بطاقات ائتمان، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5-6.

رابعا: التدريب الإلكتروني:

سيتم التطرق إلى التدريب والتكوين الإلكتروني فيما يلي:

1-التدريب الالكتروني:

إن التقدم العلمي الذي يشهده هذا العصر خصوصا في المجال الالكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية قد أثر على كافة نواحي الحياة ونشاطاتها، وغيَّر كثيرا من أنماط وأساليب الحياة، وكان التدريب من ضمن القطاعات التي استخدمت التكنولوجيا حتى أصبح ما اصطلح عليه بالتدريب الالكتروني واقعا ملموسا ومستخدما في العديد من المجالات والقطاعات.

1-1-تعريف التدريب الالكتروني:

عرفه البحث الحالي إجرائيا بأنه العملية التي تتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، والتي تمكن معلم الدراسات الاجتماعية من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان[40].

1-2-أهمية التدريب الالكتروني: تنبثق الحاجة لهذا النوع من التعلم من عدة عوامل[41]:

-التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية. وهذا يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه المبتكرات أثناء عملية التدريب لتحديث معلوماتهم باستمرار سيجعل هؤلاء المتدربين أفضل العاملين المستقبليين القادرين على التعامل مع قضايا العمل اليومية ومشاكله، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم.

-ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي و تهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة وتوفير مصادر التعلم والمعلومات الكفيلة برفده الدائم بها .

-إتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملا بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع.

-التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتاجات تدريب نوعية.

-وضع إستراتيجية تدريبية في أي مجال تدريبي، لأن معظم إن لم يكن كافة المعلومات التي يستخدمها المتدربون هي في متناول أيديهم.

- تهيئة الأفراد أنفسهم لسوق العمل أو إعادة تأهيل من هم على رأس العمل في المصانع والشركات والمؤسسات الأهلية الحكومية أو ربات البيوت المحتاجين إلى تطوير معلوماتهم وقدراتهم من خلال التعليم والتدريب المستمرين ولكنهم لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات العلمية إما لبعد المسافة أو لأنهم لا يستطيعون ترك أعمالهم أو لأنه لا توجد مقاعد شاغرة في الجامعات أو لهذه الأسباب مجتمعة.

1-3-مراحل تصميم و تنفيذ التدريب الالكتروني:

يتم تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني على خلال مراحل عدة نذكرها فيما يلي[42]:

-المرحلة الأولى: التخطيط للتدريب الالكتروني.

تتطلب تلك المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضوحها ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والمسئول في المقام الأول عن تلك المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بمتخصصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية .

-المرحلة الثانية : التصميم للتدريب الالكتروني التفاعلي.

يقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز تلك المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت.

-المرحلة الثالثة: إعداد المحتوى التدريبي الالكتروني.

يتمثل في مجموعة من المراحل هي:

أ–تجهيز محتوى الدورات التدريبية: في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، كما يجب مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابلا للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.

ب–تصميم أنشطة الدورات التدريبية: يتم تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي.

ج–تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب: يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعوما بالوسائط المتعددة.

–المرحلة الرابعة: تنظيم التدريب الإلكتروني.

تتمثل خطوات تنظيم التدريب الالكتروني فيما يلي:

–تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي– موضوعات المحادثة الالكترونية – Chatting المصادر الإثرائية – الاختبارات التدريبية).

–يعقد اختبار نهاية الدورة التدريبية و تتمثل درجة الاختبار من 100 موزعة كما يلي:

(50 درجة خاصة بالمحتوى التدريبي – 35 درجة خاصة بالمصادر الإثرائية – 15 درجة للمحادثات الإلكترونية مع المدرب).

–الإشراف التدريبي: يتضمن الموقع نظاما فعالا للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة و استخراج البيانات و كتابة التقارير.

–المرحلة الخامسة : تنفيذ التدريب الالكتروني التفاعلي.

وفيه يتم الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية:

–صفحة تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على الزر دخول.

–الصفحة الرئيسية: وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب– Courses المحادثة Chat التقييم – Evaluation البريد Mail ملفات التحميل – Download البحث – Search .

–صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.

–صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم– البريد الالكتروني– مواعيد تواجده بالموقع).

–صفحة التقويم الذاتي: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقويم أداء المتدرب.

–صفحة المتدربين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الالكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

-المرحلة السادسة: تقويم التدريب الالكتروني.

تستند عملية التقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير، تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها، وشمول عملية التقويم واستمرارها، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها).

1-4- مزايا التكوين الالكتروني:

للتكوين الالكتروني مزايا نذكرها فيما يلي[43]:

-بالنسبة للمؤسسات: يُحسب التكوين الإلكتروني لصالح المؤسسات المستفيدة منه في عدّة نقاط هي:
التقليص من التكلفة الإجمالية للتكوين: وتعدّ من أهمّ مزايا التكوين الإلكتروني بالمقارنة مع التكوين التقليدي، ويتعلّق الأمر بـ :

-التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة والتنقّل.

-جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المُتكونين أكبر ما يمكن.

-التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من التكلفة الزمنية (غياب المُتكونين عن مناصب عملهم) التي كانت تتحمّلها المنشآت نتيجة القيد الزماني الذي يفرضه التكوين التقليدي.

-تبني هذا النمط الحديث يضفي المرونة على التكوين، وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم، وهو ما يضمن لها تكوينا متجانسا مهما كان مكان تواجدها.

-استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المنشآت في أعين جمهورها الداخلي و الخارجي على حدّ سواء.

-القدرة على رسملة (Capitalisation) كفاءات المنشآت.

-المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من مخاطر تسرّب الموارد البشرية، هذا الأخير يشكل تهديدا للذّمة المعرفية للمنشآت.

-كسب زبون جديد يكلّف للمنشآت ما يقارب الخمس مرّات أكثر من أن تحافظ على زبون حالي، وهو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفّر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات المقدّمة لزبائنها الحاليين.

-بالنسبة للموارد البشرية: يقدّم هذا النمط الحديث في التكوين عدّة مزايا للمتعلّمين يمكن ذكرها فيما يأتي:

-الرّفع من فعّالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكونين، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني وهي:

–سهولة تلقّنه، فبإمكان المتعلّم أن يتكوّن وهو متواجد في مقرّ عمله، في منزله، أو في أيّ مكان يتوفّر على ممرّ للانترنيت.

–مرونة إدارته، حيث باستطاعة المتعلّم أن يتكوّن متى يريد دون وجود قيود وقتية.

–سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكونين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكوّنة، آخذا بذلك في الحسبان كلاّ من مستوى ووتيرة الإستيعاب الشخصي على حدّ سواء.

–يمنح إمكانية الذهاب بعيدا في التكوين، وذلك إمّا عن طريق الوصيّين (Tutoraux) الذين بإمكانهم التأقلم مع أيّ مستوى، أو بواسطة روابط الانترنيت التي تسمح بتوجيههم إلى مواقع ذات صلة بموضوع التكوين.

–يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلّمين، بفضل الملتقيات والدردشة الإلكترونية.

–يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني (الجامعات الافتراضية).

–بيّنت الدراسات التي تمّ إجراؤها في بداية التسعينات أنّ التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التّعلّم، ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات بـ 50%.

–يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين و المتمركزة على الجماعة، بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المُكوّن أو المُتكوّن، فهذا النمط الحديث يتلاءم مع معطيات الواقع المعاش حاليا، أين يتطلّب الإقدام من جانب المتعلّم لجمع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

–**بالنسبة للمكوّنين:** يستفيد المكوّنون بدورهم من التكوين الإلكتروني في عدّة نواحي نذكر منها:

–الإثراء الحيوي لمضمون التكوين.

–التقييم الدقيق نتيجة الاختبارات المتواصلة طول فترة التّعلّم (تقييم الإنجازات في نهاية المقاييس)

–تسهيل عملية تحيين المحتوى البيداغوجي للتكوين.

إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل و فعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها[44]:

– **مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات:** إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات و إمكانياتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.

– **الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم:** يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، و بالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات و المهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدوها من قبل.

- **الحاجة إلى فريق متعدد المهارات:** فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسئول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.

الاعتماد على الموارد الخارجية: أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنشأة وعدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتدربين مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، ويضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

خاتمة:

يؤكد هذا المقال من جديد أهمية تنمية الموارد البشرية في تطوير ممارسات الإدارة الإلكترونية، وضرورة تبني المنظمات للآليات التي تمكنها من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لتقديم وتحسين خدمات وتحقيق المزايا التنافسية بكل أنواعها عن طريق التمكن من امتلاك التكنولوجيا، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار فيه حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة.

قائمة الهوامش:

1- ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1997، ص 262.

2- عبد الهادي الجوهري: **قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 72.

3- فريدريك معتوق: **معجم العلوم الاجتماعية**، أكاديميا أنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص 128.

4- طلعت مصطفي السروجي:**التنمية الاجتماعية المثال والواقع**، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص 16.

5- لعلى بوكميش: **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

6- كمال التابعي: **تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية**، كتب عربية للنشر والتوزيع الالكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

7- صادق يوسف، خليل حسن: **قاموس عربي للتلميذ**، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر،1996، ص 258.

8- فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 262.

9- حبيب الصحاف: **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان1997، ص 87.

10- علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،عين مليلة، الجزائر،2002، ص19.

11- مراد بلخيري: **إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، نور للنشر، ألمانيا،2017، ص18.

12– وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر،2004، ص.25.

13– عبد الرحمن بوقفة: **تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر،2017، ص ص 115، 116.

14– علي عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص.423.

15– عبد الكريم أحمد جميل: **تدريب وتنمية الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.121.

16– أحلام مرابط: **الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2014، ص .22

17– عبد الرحمان بن عنتر: **إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص .84

18– فريد بونخلة: دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014، ص 537.

19– عزيز قودة: التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2013، ص.9.

20– عامر طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 27.

21– حسن إبراهيم بلوط:**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.

22– كامل برير: **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المنهل، بيروت، لبنان، 2008، ص 275.

23– **المرجع نفسه**، ص 239.

24– عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص .437

25– **مرجع نفسه**، ص .438

26– غنيم احمد محمد، **الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، المكتبة العصرية ، مصر ، 2004 ، ص 57 .

27– محمد محمود الخالدي ، **التكنولوجيا الرقمية** ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 20 .

28– **مرجع نفسه**، ص ص 20 –21 .

29– ربحي مصطفى عليان ، **البيئة الالكترونية** ، ط 2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 19 .

30 – **مرجع نفسه** ، ص 20 .

31- عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، مذكرة ماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 ، ص ص 38 – 39 .

32- عامر طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الالكترونية " نماذج معاصرة " ، مرجع سابق ، ص 56 .

33- فهد بن ناصر العبود، معوقات التوظيف الإلكتروني، نشرت في:

http://www.alriyadh.com/2010/06/19/article536241.html, consulté : 23/02/2014.

34- عبد الله الرواحنة، مرجع سابق، ص ص. 28-29.

35- نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص. 282.

36- Dianna L.Stone, Eugene F.Stone Romero, Kimberly Lukaszewski, Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems, Human Resource Management Review, www.sciencedirect.com, 2006, p. 234.

37-_Stone&others,op.cit, p.239.

38 - Jennifer Schramm , «HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals", **HR Magazine**, www.shrm.org /research, 2006, p. 6.

39 - هوبكنر وآخرون، مرجع سابق، ص. 133.

40 - المرجع نفسه، ص. 134.

41-_أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع،"التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 31، 2012، ص. 293.

42- علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص. 4.

43-_أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع، مرجع سابق، ص ص. 295- 297.

44-سعيد عيمر، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاد المبني على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، ص ص 92-93

45- عبد الرحمن القري، مرجع سابق، ص ص. 129-130.

النمو السكاني بمدينة باتنة واقعه وأهم نتائجه وآثاره على التنمية

Population growth in the city of Batna, reality and the most important results and effects on development

د. مشنان فوزي، جامعة الحاج لخضر باتنة1- الجزائر.

ملخـــــــــص :

تتضمن هذه الورقة البحثية التطرق لواقع ظاهرة النمو السكاني بمدينة باتنة وذلك من خلال تحديد مفهوم شامل للظاهرة، ثم عرض أهم أسبابها و مراحلها و أبرز عواملها و خصائصها و آثارها المتنوعة على السكان والبيئة على وجه الخصوص. و توصلت الدراسة لنتائج هامة تؤكد على مدى خطورة الظاهرة خاصة على التنمية بمختلف أنواعها ومستوياتها وميادينها، مما يستوجب إدراك الموقف و الوعي و الإحساس بمدى خطورتها على المدينة و السكان على حد سواء، مع وجوب تظافر كامل الجهود ومختلف الفرص، وتسخير و إتاحة كامل القدرات و الوسائل و الاحتياطات الممكنة للحد من الظاهرة و التحكم فيها حتى يتم تحقيق تنمية مستدامة شاملة تحفظ للفرد والمجتمع كرامته وحقوقه ومكتسباته .

Summary:

This research paper includes addressing the reality of the phenomenon of population growth in the city of Batna, by presenting the basic concepts of the study, then presenting the most important causes and stages, the most important factors, characteristics and diverse effects on the population and the environment in particular. The study reached important results that confirm the severity of the phenomenon, especially on development in its various types, levels and fields, which requires awareness of the situation and awareness and a sense of the extent of its danger to the city and the population alike, with the necessity of concerting all efforts and various opportunities, and harnessing and providing all capabilities and means And possible precautions to reduce the phenomenon and control it in order to achieve a comprehensive sustainable development that preserves the individual and society's dignity, rights and gains

مقدمـــــــــــة:

نجد المدينة فضاء متميز هندسيا واقتصاديا واجتماعيا و ثقافيا، و الإنسان هو الذي يشغل هذا الفضاء بكل تجلياته وتناقضاته والاهتمام بتوفير الجوانب المادية للحياة في المدينة كما هو شائع غالبا ما يكون على حساب العناية بالحاجات غير المادية التي كثيرا ما تكون سببا في ظهور مشاكل اجتماعية تعطل من عملية التنمية ، و مدينة باتنة من بين مدن الجزائر التي تشهد نموا حضريا واسعا بفعل الزيادة السكانية المرتفعة و الكثيفة اللتان ساهمتا في ظهور عدة مشاكل حضرية نتيجة هذا التزايد السكاني المرتفع ، والتي تمثلت معظمها في عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من السكان لا سيما المهاجرين إليها من القرى المجاورة لأسباب أمنية واجتماعية واقتصادية ، إضافة إلى حدوث مشكلات في النظام الحضري حيث لم يواكب هذه القفزات الكبيرة من النمو السكاني في نسب التحضر دراسة وتحليل و تخطيط مستقبلي للنظام

الحضري من حيث أحجام المدينة ومواقعها ، مما أفرز عدة مشاكل حضرية أثرت على سكان المدينة المحليين أنفسهم ، وعلى التنمية الحضرية للمدينة من جهة ثانية.

و قد تم حصر إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما واقع النمو السكاني بمدينة باتنة، و ما أهم المشاكل و الآثار المترتبة عنه ؟

1- مفهوم الزيادة السكانية :

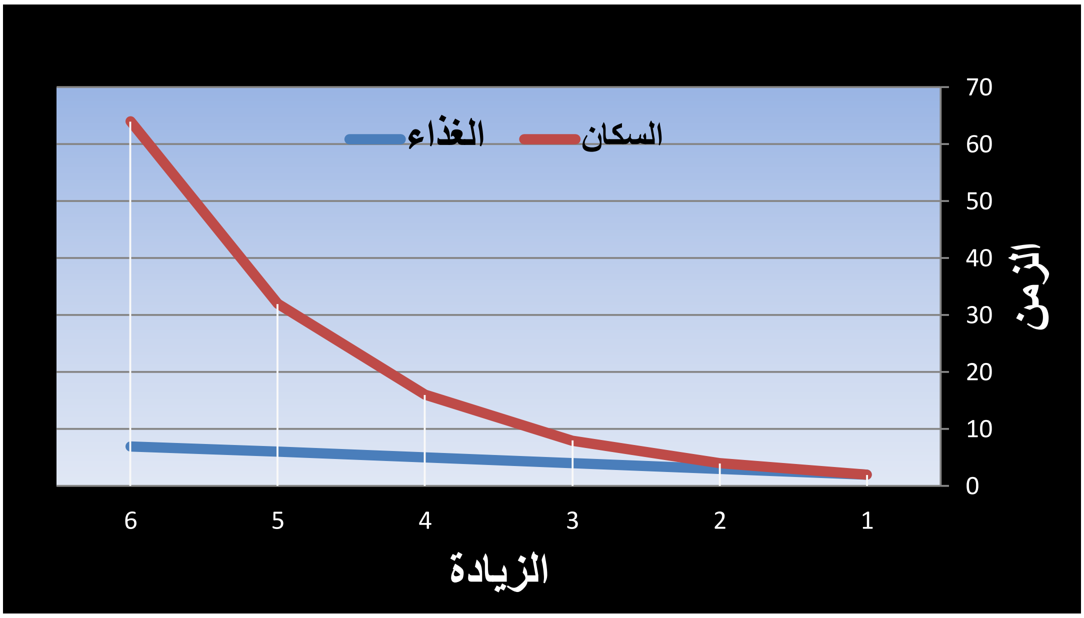
ينظر الديمغرافيون إلى الزيادة السكانية من ناحية الفرق بين الولادات والوفيات وأعداد السكان ومعدلات نموهم وتركيبهم العمري ومعدلات الإعالة الاجتماعية والاقتصادية. إذ يرون أن سكان العالم يتزايدون بسرعة كبيرة.

و يُطلق مصطلح الانفجار الديموغرافي أو التضخم السكاني على الزيادة الهائلة في عدد السكان، والتي تُحدث خللاً في النظام والتوازن السكاني، بين حاجات ومتطلبات هؤلاء السكان من الموارد الاقتصادية والطبيعية التي تتوفر في بلادهم، ولقد أخذت هذه المشكلة في الظهور وحظيت باهتمام القائمين على دراستها من علماء ومحللين ومفكرين، الذين جاء منهم بخطة أو سياسة تساعد في حل المشكلة مثل أساليب تنظيم الأسرة والأفراد التي تهتم به الأمم المتحدة، وقامت بدعمه بعقد المؤتمرات والتوعية في القاهرة وبوخارست وبلغراد، وذلك بوضع حلول لحل مشكلة الانفجار الديموغرافي التي أدت إلى أزمات وخلل في النمو الاقتصادي.

- من منظور بيئي:

و ينظرون لها من ناحية العلاقة بين السكان وسلامة البيئة ومواردها كالماء والغذاء والنبات الطبيعي وتلوث أغلفتها.

رائد أو مؤسس هذه الرؤية هو Malthos 1766-1834م إذ يرى أن المشكلة السكانية تتمثل في السباق بين نمو السكان "زيادتهم" وقدرة الطبيعة على إنتاج الغذاء. فالزيادة السكانية تخضع لمتوالية هندسية، أما الثانية فإنها متوالية عددية حسب الرسم البياني الموالي:



2- أسباب الانفجار الديموغرافي :

- الزيادة الهائلة في أعداد المواليد في الدول النامية.
- تدني أعداد الوفيات وقلتها بسبب التقدم في الخدمات الطبية وتحسينها.
- وجود التزايد بأعداد المهاجرين لمنطقة ما، يتسبب في حدوث ضغط وكثافة سكانية بهذه المنطقة، يرافقه نقص في الخدمات والموارد.
- مشكلة الزواج المبكر التي يتبعها زيادة في الولادات.
- تطور الحياة المعيشية والاستقرار الأمني والسياسي.

النتائج التي يترتب عنها الانفجار الديموغرافي

- ظهور العجز في الخدمات الصحية وتوفير الموارد والمواد الغذائية.
- يتسبب الانفجار الديموغرافي في اكتظاظ السكان وإلى توسع في مساحات المدن.
- الهجرة من الداخل إلى الخارج وبالعكس، و نزوح أهل القرى والأرياف إلى المدن المكتظة.
- مشكلة الاختلال وعدم التوازن بطريقة الاستهلاك والإنتاج.
- تظهر مشكلة النقص في تقديم الخدمات العامة، مثل التعليم والمواصلات والخدمات الطبية ونقص في الدخل السنوي للفرد.
- يؤثر التوسع السكاني على استنزاف واستهلاك الأراضي الزراعية، وتحولها إلى المساكن والعمارات.
- نقص في فرص العمل، وبالتالي حدوث ازدياد في معدل البطالة والعاطلين عن العمل.

بعض الحلول التي توصلت إليها هيئة الأمم المتحدة لحل مشكلة الانفجار الديموغرافي.

3- الأهمية الجغرافية لمدينة باتنة:

أ . **منطقة جبلية جد متضرسة:** توجد في الشمال الغربي للبلدية متمثلة في جبل كاسرو وجبل توقر يصل متوسط الارتفاع بهما إلى 1780 م على سطح البحر، أما في الشمال الشرقي جبل عزاب بارتفاع قدره 1360 م.

ب **منطقة سهلية منبسطة:** أين يتواجد التجمع الحضري لمدينة باتنة في مستوى ارتفاع متوسط قدر ب 1040 م، وتمثل المنطقة السهلية نسبة 49,85%من إجمالي مساحة بلدية باتنة، ونجد المنطقة السهلية من الجنوب السفوح الشمالية لجبل آش البالغ ارتفاعه 1815 م[1].

يتضح لنا هنا أن مدينة باتنة تتمتع بموقع متميز يسمح لها القيام بلعب دورين أساسيين هما:

- **الدور الجهوي:** إذ تحتل مكانة معتبرة في مسار الحركة الاقتصادية بين الشمال والجنوب، فتعتبر همزة وصل بين الشمال (إقليم التل والساحل) والجنوب (إقليم الصحراء) من خلال انتمائها إلى نطاق منبسط في شرق سلسلة الأطلس الصحراوي.

- **الدور المحلي:** من خلال موضع وموقع مجال الدراسة المتوسط لسلسلة الأوراس، يجعل منها نقطة تجميعية لإجمالي سكان الولاية في كل الجهات الأربع، وهو الدور الذي لعبته بجدارة أثناء الفترة الاستعمارية إذ من أجله أنشأت المدينة، وبالتالي فإنّ حظوظها في تحقيق أكبر عدد من العلاقات الداخلية (داخل إقليم الولاية) جد مرتفع[2].

4. مراحل نمو سكان مدينة باتنة:

عرفت مدينة باتنة كغيرها من المدن الجزائرية تطورا كبيرا منذ نشأتها إلى يومنا هذا حيث شهدت عدة تحولات نتيجة لظروف تاريخية، اقتصادية، حيث أعطت نموا سكانيا معتبرا ميّز مراحل معينة من سنة 1954 إلى 2010 والتي نبينها من خلال الجدول التالي[3] (مديرية التخطيط والتهيئة لمدينة باتنة 2010)

المراحل حسب السنوات	عدد السكان (نسمة)	معدل النمو (%)
قبل سنة 1954	18504	1,1
1954- 1966	55701	1,89
1966- 1977	102756	5,72
1977- 1984	184069	5,86
1984- 1998	242917	2,7
1998- 2000	268457	2,95
2000- 2005	293457	1,23
2005- 2010	308761	2,52

من خلال الجدول يمكن استخلاص مراحل نمو سكان مدينة باتنة على النحو التالي:

4-1- مرحلة ما قبل الثورة التحريرية 1954 (مرحلة النمو البطيء) [4]:

وهي الفترة التي تسبق ثورة التحرير وتعداد سنة **1954** الذي لم تعتمده الجزائر كتعداد رسمي نظرا للإحصائيات التي تمتاز ببعض الارتياب خاصة وأنّ المجتمع كان يتكون من فئة السكان المعمرون وفئة الجزائريون المسلمون، ولقد كان لهاته المرحلة أثر كبير في رسم المعالم الأولى لصورة المدينة الاستعمارية المكتملة، والمتمثلة خاصة في النواة الاستعمارية لتظهر أنوية على شكل بقع زيت في ضواحيها تمثل فئة الأهالي المهمشة والتي كانت أحجامها صغيرة في فترات الاحتلال الأولى بالمقارنة مع فئة المعمرين التي كانت تتزايد أعدادهم نتيجة توافد الأشخاص ذوي الأصل الأوروبي واليهودي...إلى المدينة، لكن بالرغم من ذلك النمو كان بطيء لكلتا الفئتين ليرتفع عدد السكان المسلمين ابتداء من سنة 1921 ليصل إلى 3424 نسمة حيث أصبحت نسبتهم 55,74% بعد أن كانت تساوي45,63% سنة 1872 بينما الأوروبيين 2719 نسمة، وانطلاقا من هذا التاريخ استمر تزايدهم إلى غاية استقلال الجزائر، وبصفة عامة خلال هذه المرحلة كان النمو بطيئا حيث بلغ 2,96% خلال 82 سنة من عمر المدينة وذلك نتيجة إلى سياسة القمع الفرنسي على السكان الجزائريين والفقر والأمراض الفتاكة....

4-2- مرحلة النمو السريع (1954- 1966)[5]: عرف خلالها النمو السكاني ارتفاعا ملحوظا فخلال سنة 1966 كان التعداد 55751 نسمة وبمعدل 1,89% والسبب الرئيسي هو هجرة سكان الأرياف للمدينة نتيجة آثار الحرب التي أتت على الأخضر واليابس بالأرياف وسياسة الاستعمار آنذاك التي تسببت في عدم الاستقرار والأمن، وتحويل العديد من المناطق الريفية إلى مناطق محرمة... ولقد حاولت الجزائر بعد الاستقلال تطوير الرعاية الصحية وتحسين مستوى المعيشة وإصلاح بعض ما دمره المستعمر وهذا ما يساهم في انخفاض عدد الوفيات ويشجع سكان الريف للرجوع إلى مساكنهم الأصلية بالأرياف.

4-3- مرحلة النمو السريع المتواصل (1966- 1977)[6]:انخفض معدل النمو خلال هاته المرحلة ليصل إلى 5,72% وهو قريب من المعدل الوطني (5,40%) وهذا يعود لكون المدينة تنتمي إلى إقليم ولاية باتنة الداخلية، فهي من بين المناطق التي لم تحض باهتمام من طرف السلطات في تلك الفترة، وانطلاقا من سنة 1967 وإيمانا بأهمية هذه المدينة التي شكلت عاصمة الأوراس وقطبا هاما أثناء فترة الاحتلال ظهر البرنامج الخاص بالأوراس الذي جاء بعدة مشاريع تنموية على المستوى الحضري والريفي من أجل تحقيق التوازن الإقليمي بالإضافة إلى المخططات التنموية، ولقد وصل عدد السكان سنة 1977 إلى 102756 نسمة بمعدل 5,72%وهذا نتيجة تحسن الوضع الأمني والظروف الصحية وظهور منطقة صناعية لمدينة

باتنة سنة 1971 وتوفر مناصب الشغل وهذا التحسن أدى أيضا إلى استمرار نزوح سكان الأرياف للمدينة للحصول على مناصب عمل وتحسين مستوى المعيشة....

4-4- مرحلة النمو المستمر (1977- 1984)[7] : انتقل عدد السكان خلال هاته المرحلة إلى 184069 نسمة وبمعدل 5,86% وهذا يعود إلى كون المدينة شهدت مشاريع اقتصادية، سكنية، اجتماعية هامة أدت إلى تحسين مستوى معيشة سكانها كما أدى ذلك إلى جلب التدفقات السكانية نحوها من يد عاملة وإطارات سامية.

4-5- مرحلة النمو المتوازن (1984- 1998):حيث وصل عدد السكان في تعداد 1998 إلى 242917 نسمة وبمعدل 2,70%[8] وهذا الانخفاض المحسوس يمكن إرجاعه إلى الأزمة الاقتصادية والسكنية التي عانت منها البلاد والمراكز الحضرية خاصة، حيث تخلت الدولة عن قسم كبير من مشاريع الإسكان والتعمير ومجالات الصناعة والتشغيل، مما أحدث نظام اتسمت ملامحه في البنية الوظيفية للسكان على هيئة تسريح للعمال في إطار المؤسسات المطهرة مما زاد من حدة البطالة التي انعكست بدورها على انخفاض معدل الزواج واعتماد سياسة تنظيم النسل.

4-6- المرحلة الأخيرة (1998- 2010): عرفت خلالها المدينة تحولات اقتصادية، مما أثر بصورة كبيرة على النمو السكاني حيث بلغ عدد السكان خلال سنة 2010 حوالي 308761 بمعدل 2,52%، وفي ظل هذا التحول استفادت المدينة من برنامج الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو اللذان كانا لهما الأثر الكبير في استقطاب للسكان والاستثمارات الخاصة [9]

5. العوامل المتحكمة في النمو السكاني لمدينة باتنة:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في حجم السكان سواء كان ذلك بالزيادة أو بالنقصان والتي تؤثر من حيث التغير في نموهم منها ما هي طبيعية كالمواليد والوفيات ومنها ما هي اجتماعية التي تتسبب في هجرتهم :

5-1- المواليد: وتعتبر أهم العوامل في عملية التغير السكاني فهي تؤثر في نمو وزيادة حجم السكان أو ثباته وتحديد نوعه، ومعدلاتها تتفاوت من مجتمع لآخر، ويرتبط مفهوم المواليد بمفهوم الخصوبة باعتبار أنّ هذا الأخير يشير إلى المعدل الفعلي للمواليد كما يشير إلى القدرة على إنجاب الأطفال[10] ، ونجد أنّ اتجاه الخصوبة والمواليد في أي مجتمع يتحدد بعوامل معروفة هي:

- نسبة النساء اللائي من سن الحمل من 15 إلى 49 سنة كلما زاد عددهن زاد احتمال ارتفاع نسبة المواليد، وتنخفض هذه النسبة عندهن كلما قل عددهن.
- كلما كان الزواج مبكرا شجع ذلك على زيادة نسبة الإنجاب وكلما تأخر سن الزواج قلت هذه النسبة.

- تحسن المستوى الصحي والمعيشي يعمل على زيادة نسبة المواليد ويؤثر فيها، أما إذا ساء المستوى الصحي والمعيشي فهذا يؤثر بالسلب على نسبة المواليد ويعمل على نقصانها.
- نوع الحياة الفكرية والمادية التي يعيشها السكان وما يتميز به من حركة وخمول، فكلّ هذا له أثر على المواليد سواء من ناحية الكثرة أو القلة [11].

لقد ارتأينا أخذ سنة 2008 كعينة حول منظور المواليد بمجال المدينة والمقدر بـ 13193 وبمعدل 4,22%[12] وهذا الارتفاع راجع إلى أنّ جل مواليد البلديات المجاورة تسجل على مستوى مدينة باتنة.

5-2- الوفيات: وهي عامل لتناقض السكان، حيث أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على حجمهم وتركيبهم، وتختلف معدلات الوفيات من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى في المجتمع نفسه، وبالإضافة إلى الأسباب الطبيعية فهي تحدث أيضا بسبب الحوادث والانتحار والجرائم والحروب....كما أنّها تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية فتحسنها يقلل من الوفيات والعكس صحيح ولقد بلغت سنة 2008 عدد الوفيات 1022 بمدينة باتنة أي بمعدل 0,34 وهو معدل منخفض نتيجة لتحسن الظروف الصحية والمعيشية للسكان مقارنة بالسنوات السابقة.

5-3- الزيادة الطبيعية: وهي تعبر عن النمط الطبيعي لتطور السكان ونقصد بها تلك الناشئة عن الظواهر الحيوية من مواليد ووفيات ودائما في نفس سنة 2010 بلغت الزيادة الطبيعية لمدينة باتنة 11780 بمعدل 3,87%[13] ، وهذه الزيادة تفوق الزيادة الطبيعية للولاية كما نميز أنّ 97,50%[14] ، المرحلة الأولى.من الزيادة الطبيعية لولاية باتنة تسجل على مستوى هاته المدينة مما يؤكد مرة ثانية صفتها الاستقطابية.

5-4- الهجرة: وهي عملية انتقال أو تحول أو تغير لفرد أو جماعة من منطقة اعتادوا على الإقامة فيها إلى منطقة أخرى، أو من منطقة إلى أخرى خارج حدود هذا البلد[15] كما أنّها من العوامل غير الطبيعية التي لها دور كبير في نمو السكان وتغيير حجمهم والذي ينعكس على حركة التعمير داخل المدينة، لذا سنتطرق لهذا العنصر الهام بأكثر تفصيل عن سابقيه.

ترتبط الهجرة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ارتباطا وثيقا حيث تعتبر نموذجا من تحركات السكان من مكان إلى آخر بحثا عن فرص العمل، وأنماط المعيشة، وهذا ما حدث في أغلب المدن الجزائرية إبان الثورة التحريرية المجيدة.

نتيجة سياسة القمع والتجويع التي مارسها المستعمر الفرنسي ضد سكان الأرياف والجبال لمنعهم من أي رد فعل اتجاهه ليتحركوا نحو المدن حيث توجد فرص عمل ومستوى معيشي أفضل وكان اتجاههم نحو

الضواحي والأماكن المهمشة مما شكل أنوية صغيرة إلى أحياء كبيرة تحيط بالمراكز القديمة أو الاستعمارية (بناءات فوضوية)[16].

من هنا ظهرت هذه الأشكال الحضرية (نتطرق إليها في الفصل الثالث) والتوسعات الفوضوية، وبدأ البحث عن حلول لها، وذلك للحد منها بأشكال مخططة (التخصيصات **ZHUN**) الأمر الذي أدى إلى عدم تجانس في الأنسجة الحضرية للمدن واستهلاك معظم أراضيها.

والهجرة نوعان داخلية وخارجية:

أ – **الهجرة الداخلية** [17]: وتشير إلى عملية انتقال الأفراد والجماعات من منطقة إلى أخرى داخل المجتمع أو إلى منطقة أخرى في نفس هذا المجتمع ويتمثل هذا النوع من الهجرة في حدوث ما يعرف بالانقلاب الصناعي في كثير من البلدان، الشيء الذي دفع بكثير من الأفراد والجماعات إلى الهجرة بحثا عن العمل وفي مقدمة هذه البلدان الولايات المتحدة وانجلترا، فرنسا وألمانيا ،روسيا وإيطاليا وغيرها من البلدان التي شهدت الثورة الصناعية وظهرت فيها الحاجة إلى أيدي عاملة[18] .

وتتميز الهجرة الداخلية بأنّها قليلة التكاليف ولا تعرض القائم بها إلى مشاكل الدخول والخروج من دولة إلى أخرى ولا تمثل اللغة مشكلة في القيام بها مثل ما يحدث للمهاجرين من دولة إلى أخرى مختلفة في لغتها الأمر الذي يجعل المهاجر يلتزم بالإلمام بها، كما أنّ الاستعداد النفسي للهجرة الداخلية أكبر منه بالنسبة للهجرة الدولية [19].

ب – **الهجرة الخارجية:** وتحدث بانتقال عدد من أفراد مجتمع إلى مجتمع آخر خارج حدود أوطانهم وذلك طلبا للعمل وتطلعا لفرص أحسن في الحياة، وتصنف هاته الهجرة إلى نوعين:[20]

– **هجرة إرادية:** وتشمل كل أنواع الهجرة الداخلية والخارجية التي يقوم بها الأفراد والجماعات بإرادتهم إلى التنقل من مكان أو منطقة أو بلد آخر، وتغير مكان إقامتهم دون الضغط أو إجبار رسمي.

– **الهجرة الاضطرارية أو القسرية:** والمقصود بها نقل أفراد أو جماعات من أماكن أقامتهم الأصلية إلى أماكن أخرى وذلك إجبارا من السلطات لبعض الأفراد أو الجماعات على النزوح من منطقة معينة أو إخلائها خشية كارثة كالزلازل أو الفيضانات أو الحروب وما إليها [21] والهجرة الاضطرارية أو القسرية كالهجرة التي يقوم بها الفلسطينيون نتيجة الاضطهاد الصهيوني منذ عام 1948[22].

بالنسبة لمدينة باتنة مجال دراستنا نجد الهجرة الداخلية تكون من داخل الولاية من دوائرها إلى أحد أحيائها والخارجية من خارج الولاية من إحدى ولايات الوطن إلى داخل الولاية.

5-5- مراحل الهجرة نحو مدينة باتنة: عرفت مدينة باتنة هجرة سكان المناطق الريفية الجبلية نحوها، وكذلك وفود سكان أقاليم البلاد المختلفة مما أدى إلى نمو سكان المدينة بشكل معتبر وزيادة الحاجة إلى السكن، وبالتالي استهلاك المجال الحضري وذلك نتيجة لعوامل عديدة منها ما يتعلق بالسياسة الاستعمارية ومنها ما هو ناتج عن الدور الاقتصادي المتمثل في برنامج التنمية المختلفة لتستقبل المدينة نسبا هامة من الوافدين إليها، ومن أهم المراحل للهجرة نذكر أربعة مراحل كالتالي:

5-5-1- المرحلة الأولى (1954-1966): أتت سياسة الاستعمار إلى حالة عدم الأمن والاستقرار في المناطق الجبلية إلى لجوء هؤلاء إلى المدينة، ولفرض السيطرة عليهم، قام الاستعمار الفرنسي بتجميعهم في محتشدات سكنية في المدينة مما أدى بسكان الأرياف للالتحاق بأقاربهم والبحث عن الاستقرار في مدينة باتنة التي كانت تعتبر القطب الوحيد لإقليم الولاية، حيث بلغ عددهم 24184 مهاجرا وشكلت نسبة صافي الهجرة أكبر معدل 107,96%[23] ، هذا المعدل المرتفع يمثل بالدرجة الأولى خاصة بالنسبة للفترة التي عرفت الجزائر استقلالها بعملية رحيل المعمرين، وترك المساكن الشاغرة التي حصل عليها المواطنون الأصليون للمدينة التي تشكل النواة الأولى لها، مما أدى بالمهاجرين للجوء إلى أطرافها والأمر الذي سهل لهم ذلك هي الأثمان الرخيصة للأراضي وبالتالي كانت أطراف المدن الملجأ الوحيد لهؤلاء الوافدين والذين تزداد أعدادهم بشكل كبير خاصة القادمين من إقليم الولاية.

5-5-2- المرحلة الثانية (1966- 1977): بلغ خلالها عدد المهاجرين23835 مهاجرا بمعدل 42,75%[24] وهو أقل بكثير من المرحلة السابقة وقد يرجع ذلك إلى العودة النسبية لسكان الأرياف إلى أراضيهم ومواطنهم أين توجد ممتلكاتهم من أراضي زراعية ومواشي...وكذلك إلى الحياة التي اعتادوا عليها سابقا، وليس نمط المدينة التي وجدوا فيها عوائق ومشاكل، فقد عانوا من الإقصاء من طرف سكانها للأصليين مما جعل البعض يمل من حياة المدينة القاسية ويفضل العودة للأصل حيث يجد راحته واستقراره[25]، كما أنّ المدينة خلال هذه المرحلة عرفت أزمة سكنية بحيث لم تشهد برنامجا في هذا الميدان إلا سنة 1968 بداية تطبيق برنامج الأوراس الذي اعتنى بالأرياف ما أدى إلى نوع من الحيوية داخل المناطق الريفية ليجلب من جديد سكانها، وهذا لأجل تحقيق التوازن بين الريف والمدينة، ونتيجة استمرار الهجرة نحو المدينة اخلق مشاكل عديدة داخل المدن مما دفع بالسلطات للتفكير في وضع سياسة جديدة في ميدان السكن وتسيير المدن بصفة عقلانية.

5-5-3- المرحلة الثالثة (1977- 1987): ارتفع عدد المهاجرين خلال هذه المرحلة إلى 42429 مهاجرا وبمعدل 41,29%[26] ومع ظهور مشروع كبير سنة1971 المتمثل في إنجاز المنطقة الصناعية،

وانطلاق نشاطاتها أدى إلى زيادة عدد المهاجرين للمدينة بصفة نهائية وذلك مع عائلاتهم وذويهم، بالإضافة إلى ذلك توفر فرص العمل والتعليم للأبناء والتي كانت سببا لهجرتهم إلى المدينة.

5-4- المرحلة الرابعة (1987- 1998):[27] خلال هذه المرحلة انخفض عدد المهاجرين ليصل إلى 13462 مهاجرا وبمعدل صافي يقدر بـ7,41% فخلال هذه الفترة شهدت المدينة عدة تحولات على جميع الأصعدة السياسية، الاقتصادية....وهذه الأخيرة أثرت على حركة السكان سواء على مستوى الولاية أو البلدية، حيث أدت الأوضاع الأمنية خلال الفترة من 1994 إلى 1997 إلى لجوء سكان الأرياف إلى مناطق أخرى من الوطن لممارسة نشاطاتهم وطموحاتهم بأمن وأمان، كما عرفت الأرياف نوعا من التنمية بإقامة مدارس ومراكز للعلاج ومشاريع إسكانية هامة، مما جعل جزء من السكان يستقرون بمواطنهم الأصلية، كما يوجد سبب آخر لا يقل أهمية عن سابقيه وهو تشبع المجال الحضري لمدينة باتنة وانتشار البطالة، وصعوبة المعيشة بالمدينة، بالإضافة إلى أزمة السكن وارتفاع أسعار الكراء والعقارات....

6. التركيب الاجتماعي لسكان مدينة باتنة:

يعد مظهرا من المظاهر الديمغرافية ذلك لأنه نتاج مجموعة من العوامل التي تؤثر وتتأثر به، وأهم خصائص التركيب السكاني نجد التركيب العمري والنوعي، ودراسة هذا التركيب يفيد في معرفة ما يملكه المجتمع من موارد بشرية وارتباطها بالقوة الإنتاجية ومدى فعاليتها الاقتصادية، ويقصد بالتركيب النوعي للسكان نسبة الذكور للإناث يطلق عليها بالنسبة النوعية أو الجنسية، وتحسب هذه النسب لمجموع السكان أو بالنسبة لفئات السن المختلفة ولقد قدر عدد الإناث في تعداد 1998 بـ 121760[28] بالنسبة لمدينة باتنة أي نسبة 50,12 % من مجموع السكان، أما التركيب العمري فيساعد على فهم قدرة السكان ونشاطهم الاقتصادي ويلقي ضوء التفسير على معدلات المواليد والوفيات والهجرة، وهي كلها عوامل متداخلة يظهر من خلالها تأثير مختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية، ومجتمع مدينة باتنة مثله مثل أي مجتمع ينتمي إلى الدول النامية ويتميز بأنه فتي حيث يعطي بهرم الأعمار شكل مثلث لقاعدة عريضة.

7. خصائص التحضر لمدينة باتنة:

شهدت مدينة باتنة ظاهرة التحضر والتي أفرزتها الظروف الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية، ومن بينها معدلات نمو سكان مدينة باتنة والتي تباينت تباينا كبيرا خلال فترة (1966- 1977) حيث يتراوح حدود معدل النمو السكاني فيها ما بين 5,85% و7,84%[29] ،ويلاحظ في هذه الفترة ارتفاع كبير لمعدل النمو وهذا له معناه فيما يتعلق بالتركيز السكاني الشديد في المدينة وما يطرحه ذلك من مشكلات حضرية وهذا الوضع يجد مبرره الأساسي في الظروف التاريخية التي طبعت فيها معنى حياة المدينة وخاصة فترة الحرب التحريرية 1954- 1962 والتي أدت إلى ظاهرة النزوح الريفي القوي نحو المراكز الحضرية إضافة إلى

احتلال النمو الاقتصادي بين المدينة والريف بوجه عام وإحداث مواطن الشغل في الصناعة بالمدينة، وما ترتب على ذلك من ارتفاع معدل الزيادة السكانية، وكذلك ارتفاع معدل الخصوبة عند النساء في سن الزواج وانخفاض معدل الوفيات وخاصة لدى الأطفال، ولقد تباينت نسب النمو بين دوائر ولاية باتنة وأصبح مركز الولاية يحتل المرتبة الأولى في نسبة النمو وهذا الارتفاع يعود إلى الدور الإداري والتجاري الذي يلعبه مقر الولاية وخاصة بعد التقسيم الإداري والتجاري الذي يلعبه مقر الولاية وخاصة بعد التقسيم الإداري لعام 1974وتحويلها إلى قطب تنموي في إطار سياسة التوازن الجهوي، وما تلعبه من تركز في الإنشاءات والخدمات والاستثمارات مما استقطب أعدادا كبيرة من السكان[30] .

8- الأصل الجغرافي لسكان مدينة باتنة: بمساعدة كل من مكتب الانتخابات لبلدية باتنة ومديرية التخطيط والتهيئة العمرانية توصلنا لمعرفة أصل سكان المدينة من حيث الوافدون من إقليم الولاية والوافدين من الولايات الأخرى والوافدون من خارج الوطن وذلك على النحو التالي:

8-1- الوافدون من إقليم الولاية: حيث بلغ عددهم 47171 شخص توزعوا على مختلف بلديات الولاية حيث أنّ من بين البلديات أكثر انجذابا نحو مدينة باتنة، بلدية المعذر بنسبة قدرها 12,73%من إجمالي الوافدين من إقليم الولاية، وهي لا تبعد كثيرا عن بلدية باتنة حوالي 13 كلم فقط، ثم تليها مروانة 11,12%و آريس 9,89%، عين التوتة 9,77%بالرغم من بعدها نوعا ما عن المدينة مقارنة بالبلديات التي تليها في الترتيب والقريبة كالشمرة5,33%، تيمقاد 5,23%، أما مقارنة عدد الذكور مع الإناث فليس هناك فرق كبير بينهما، وتليهم في ذلك بوزينة4,31% و سريانة3,01%لتساهم باقي بلديات الولاية بنسب تتراوح ما بين2 %و 1 % وهي عبارة عن البلديات البعيدة عنها.

يمكن القول أنّ إقليم باتنة بشكل عام طرد لسكانه باعتبار يمثل أعلى نسبة من إجمالي الوافدين إلى المدينة، ونجد أغلب السكان ذوي أصول ريفية خاصة، دون أن ننسى أن الإقليم تعرض خلال الاستعمار للاستغلال وطرد السكان والاستيلاء على خيراته من طرف المحتل مما انعكس سلبا على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمدينة.

الجدول التالي يبين لنا الوافدين إلى مدينة باتنة من إقليم الولاية[31]:

البلدية	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	النسبة %
المعذر	2943	3062	6005	12,730
مروانة	2746	2498	5244	11,116
أريس	2391	2276	4667	9,893
عين التوتة	2198	2411	4609	9,770
لمسورة	1311	1202	2513	5,327
تيمقاد	1252	1210	2462	5,219
بوزينة	1086	946	2032	4,307
سريانة	750	807	1557	3,300
إشمول	740	751	1491	3,160

سقانة	683	692	1375	2,914
أولاد فاضل	649	538	1187	2,516
عين جاسر	611	545	1156	2,450
واد الماء	562	518	1080	2,289
تازولت	431	584	1018	2,158
عين ياقوت	512	499	1011	2,143
بريكة	420	514	934	1,980
حيدوسة	392	410	802	1,700
واد الطاقة	374	371	745	1579
بيطام	335	320	655	1,388
ثنية العابد	344	273	617	1,308
تكوت	277	281	558	1,182
نقاوس	270	251	521	1,104
أولاد عوف	301	193	494	1,047
أولاد سلام	267	219	486	1,030
رأس العيون	209	193	402	0,852
غسيرة	226	165	391	0,828
واد الشعبة	178	196	374	0,792
كيمل	183	177	360	0,763
منعة	157	173	330	0,699
عيون العصافير	169	150	319	0,676
جرمة	118	156	301	0,611
فم الطوب	133	120	253	0,536
أولاد سي سليمان	120	112	232	0,491
تاكعنيت	117	64	181	0,383
تيلاطو	83	60	143	0,303
سفيان	62	54	116	0,245
تالخمت	42	38	80	0,169
معافة	39	40	79	0,167
بولهيلات	36	24	60	0,122
زانة البيضاء	32	24	36	0,118
فسديس	27	25	52	0,119
إينوغيسن	25	18	43	0,091
أمدوكال	14	16	30	0,063
تغانيمين	17	11	28	0,059
رحبات	18	7	25	0,052
عزيل عبد القادر	7	7	14	0,029
قصر بلزمة	6	5	11	0,023
قصبات	6	4	10	0,021
جزار	4	6	10	0,021
لمسان	6	3	9	0,019
لاربعاء	5	4	9	0,019
قيقبة	6	2	8	0,016
بومية	3	3	6	0,012
شير	4	1	5	0,010
أولاد عمار	1	2	3	0,006
تغرغار	1	1	2	0,004
بومقر	2	-	2	0,004

الحاسي	1	1	2	0,004
لازرو	-	2	2	0,004
بني فضالة	-	1	1	0,002
مجموع البلديات	**23935**	**23236**	**47171**	**% 100**

8-2- الوافدون إلى الولاية: (الزيادة العامة)

من بين الولايات كل التي ساهمت بنسبة أكبر من المهاجرين إلى مدينة باتنة والموضحة بالجدول والخريطة التاليين نجد كل من ولاية خنشلة وبسكرة، تليها أم البواقي، ومن بين الولايات القريبة لباتنة من ناحية المسافة حيث تقدر نسبتهم على التوالي:19,27%18,52 % 16,49% كما نسجل أن نسبة الإناث أكثر من الذكور بالنسبة لبسكرة والسبب في ذلك يعود إلى الانتقال إلى العمل أو الزواج.

أما بالنسبة للأخرى فقد شكلت نسبة الذكور أعلى معدل يعود إلى بحث هؤلاء عن العمل وتوفره بمدينة باتنة، كما نجد أنّ مدينة قسنطينة تمثل نسبة هامة**8,95**من إجمالي الوافدين لمختلف ولايات الوطن من حيث النوع، فالبرغم من كون عدد الإناث أكبر من الذكور إلا أنه ليس هناك فارق كبير بينهما، ويمكن اعتبار العمل وتوفره سببا في ذلك.

ومن الولايات التي سجلت أيضا نسبة معتبرة نجد كل من ولايتي ميلة والجزائر العاصمة و سطيف و جيجل بنسب تتراوح ما بين3%و 4 % فكلها تشكل ولايات شرق الوطن ماعدا العاصمة (4%) التي لربما يعود انتقال الإناث من أجل الزواج لأن عددهم يقارب ضعف عدد الذكور، وتأتي ولاية سكيكدة وسوق أهراس بنسب تقارب 2,15%و1,8%ثم باقي ولايات الوطن بنسب أقل حتى تصل إلى أخفضها في ولايات الجنوب خاصة تندوف وفي الغرب تيسمسيلت.

والنتيجة أننا نجد من بين ولايات الوطن الأكثر مساهمة بقسط من سكانها هي ولايات الشرق والميزة التي تميزها كونها تعتبر من الولايات الكبرى.

والجدول التالي[32] ، يبين الوافدين إلى مدينة باتنة من ولايات الوطن:

الولاية	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	النسبة %
خنشلة	2193	1917	4110	19,274
بسكرة	1935	2015	3950	18,524
أم البواقي	1818	1698	3516	16,489
قسنطينة	847	1061	1908	8,948
ميلة	538	496	1034	4,849
الجزائر العاصمة	328	525	853	4,000
سطيف	291	433	724	3,395
جيجل	336	318	654	3,067
تبسة	333	303	636	2,982

تيزي وزو	241	226	467	2,190
سكيكدة	170	220	392	1,829
المسيلة	231	179	392	1,838
عنابة	170	220	390	1,829
قالمة	162	208	370	1,735
سوق أهراس	137	129	266	1,247
غرداية	123	75	198	0,928
ورقلة	112	85	197	0,923
بجاية	59	99	158	0,740
الواد	83	60	143	0,670
وهران	54	76	130	0,609
برج بوعريريج	49	66	115	0,539
البليدة	23	54	77	0,361
الطارف	32	29	61	0,286
بومرداس	32	29	57	0,276
الشلف	20	35	55	0,257
البويرة	17	30	47	0,220
المدية	16	25	41	0,192
تلمسان	17	22	39	0,182
تيارت	14	24	38	0,178
تيبازة	14	24	38	0,178
الجلفة	17	19	36	0,168
مستغانم	13	23	36	0,168
سيدي بلعباس	14	14	28	0,131
عين الدفلى	13	15	28	0,131
بشار	11	11	22	0,103
عين تيموشنت	12	9	21	0,098
الأغواط	11	9	20	0,093
أدرار	10	8	18	0,084
معسكر	6	11	17	0,079
سعيدة	8	8	16	0,075
غليزان	6	5	11	0,051
تسيمسيلت	3	1	4	0,018
النعامة	1	3	4	0,018

البيض	–	3	3	0,014
تمنراست	2	–	2	0,009
تندوف	–	1	1	0,004
إليزي	–	–	–	–
المجموع	**10481**	**10842**	**21323**	**% 100**

8-3- الوافدون من خارج الوطن:

تمت دراستهم على حدى لكون نسبتهم ضعيفة كما أخذت دراسة أجريت سنة 1996[33] ولقد بلغ عدد المهاجرين من خارج الوطن القادمين إلى مدينة باتنة بـ 10 مهاجرين ومن خلال الجدول التالي نجد في المقدمة تونس بثلاث مهاجرين ثم فرنسا أما النسب الأخرى موزعة على بقية الدول الأخرى، فيما يخص تونس فإن القادمين منها هم من اللاجئين الجزائريين بعد الاستقلال من هناك وأما فرنسا فكانوا من المهاجرين إليها أثناء الثورة التحريرية :

البلـد	العـدد
تونس	3
فرنسا	2
ليبيا	1
النيجر	1
المغرب	1
مالي	2
المجموع	**10**

9- آثار النمو السكاني على مدينة باتنة :

9-1- أثر النمو السكاني على المجتمع :

تؤثر الزيادة السكانية في عدة مفاصل من المجتمع نتيجة لما سب ذكره يمكن أن نلخصها بالاتي: الفقر Poverty – إن آخر الإحصائيات التي خرج بها البنك الدولي بعد تصحيح مؤشراته تجاه مستوى المعيشة وخط الفقر، كانت تشير إلى أن عدد فقراء العالم قد بلغ 1.4 مليار نسمة ، والفقير هو الشخص الذي ليس لديه القدرة على توفير مستلزمات عيشه الأساسية من طعام وشراب ودواء، وحوالي ضعفهم يعيشون في حالة الفقر المطلق ممن لا يستطيعوا أن يعيشوا المعيشة الإنسانية اللائقة.

أ–البطالة لقد بلغ عدد البطالة في العالم وفق تقرير الأمم المتحدة الذي عنوانه "اتجاهات الاستخدام العالمية 2014 " أكثر من 202 مليون شخص في عام 2013 وانه سيبلغ في عام 2018 حوالي 215 مليون شخص.[34]

ب–الهجرة : إذ يرحل السكان نتيجة للفقر أو سوء الأوضاع الأمنية أو السياسية أو الاجتماعية إلى البلدان التي تتوفر فيها حاجاتهم. فنرى أن سكان الريف يرحلون على إطراف المدن في العشوائيات وكذا الفقراء فتسمى أحزمة الفقر, فيحملون معهم عاداتهم وتقاليدهم الريفية إلى المدينة فتسبب خللا في مفاهيم كلا من مجتمع الحضر والريف. نفس الحال بالنسبة للهجرة الخارجية فإنها تسبب للدول المستقبلة ضررا لما يحمله المهاجرين من عادات وتقاليد قد لا تنسجم مع مجتمعهم فضلا عن الأمراض والأوبئة. كما إنهم يسببون انخفاض في فرص العمل وغلاء الأسعار في تلك الدول.

9-2- أثر النمو السكاني على البيئة

1- نقص الغذاء : يموت سنويا بسبب الجوع أكثر من 12 مليون إنسان أي بمعدل 35 ألف إنسان يوميا معظمهم من الأطفال لأنهم لا يتحملونه، نتيجة لسوء التغذية. وتكثر هذه الحالات في الدول الفقيرة والدول التي تعاني من كثافة سكانية عالية كالهند والصين وبنغلادش.

2- تلويث الهواء .

3- تلويث التربة .

4- نقص موارد الطاقة واستنفاذها .

5- نقص في الموارد المتجددة .

9-3- أثر التنمية على النمو السكاني :

للتنمية أثر كبير على النمو السكاني وذلك من خلال ما تحدثه من تغيير في معدلات الولادات والوفيات في المجتمع ولمعرفة هذا الأثر نقوم بقياس أحد المؤشرات التنموية الأساسية والاسترشادية لنتمكن من معرفة تأثيره على النمو السكاني ومن ثم نعمم النتيجة التي تم التوصل إليها على المؤشرات التنموية المختلفة، فنأخذ مثلاً مستوى الدخل الفردي والذي هو من أهم مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات، فارتفاع مستوى الدخل يعتبر مظهراً من مظاهر التنمية ونتيجة من نتائجها والذي يؤدي ارتفاعه إلى انخفاض معدل الوفيات من خلال زيادة حصة الفرد المخصصة للإنفاق بسبب تحسين الخدمات الصحية ونوعية الغذاء، فهناك علاقة عكسية بين مستوى الدخل ومعدل الوفيات فكلما زاد مستوى الدخل كلما أدى لانخفاض معدل الوفيات والعكس صحيح، أيضاً يؤثر تحسن مستوى الدخل على معدل الولادات ولكن تأثيره يختلف سواء سلباً أو إيجاباً من مجتمع لآخر فقد يؤدي تحسن مستوى الدخل إلى تأخير سن الزواج وبالتالي إلى انخفاض الخصوبة أوقد يؤدي إلى تعدد الزوجات وبالتالي ارتفاع الخصوبة، كذلك فإن رفع مستوى الخدمات في المجتمع يؤدي إلى زيادة الاستثمارات وتحسين مستوى الدخول والحد من البطالة ورفع مستوى معيشة الأفراد، وهذا ينعكس على المستوى التعليمي للأفراد من خلال توفير المؤسسات التعليمية وانخفاض مستوى الأمية، علماً بأن التعليم بدوره يؤخر سن الزواج ويرفع من مستوى الوعي مما ينقص من فترة الخصوبة وبالتالي يميل معدل النمو السكاني للانخفاض في سبيل محافظة الأفراد على مستوى معيشة مرتفع.

4- - أثر النمو السكاني على الادخار والاستثمار :

- تؤدي زيادة عدد السكان إلى انخفاض الادخار والاستثمار وبالتالي انخفاض معدل النمو الاقتصادي والدخل الفردي، وتستند هذه الآراء إلى معدلات الخصوبة والمواليد، حيث أن التزايد السكاني يؤثر سلباً على عملية خلق التراكمات اللازمة لعملية التنمية، فارتفاع عدد السكان يؤدي إلى ارتفاع عدد المواليد في المجتمع، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض نصيب الفرد الواحد مما يضعف مقدرة الأسر والأفراد على الادخار وانخفاض مستوى دخل الأسرة بالمقارنة مع عدد أفرادها يجعلها تكاد لا تفي باحتياجات هؤلاء الأفراد من المادة الاستهلاكية الأساسية ويمنعهم من أي مدخرات ذات معنى وعندما يكون حجم الادخار في المجتمع ضعيفاً فسيكون بالتالي حجم الاستثمار ضعيفاً أيضاً والنتيجة ستضعف قدرة المجتمع على المشاريع الاستثمارية والتي ستعرقل عملية التنمية الاقتصادية

9-5 - أثر النمو السكاني على الاستهلاك :

يؤدي إلى زيادة الطلب الإجمالي على السلع بنوعيها الضروري والكمالي مقابل محدودية الدخل وزيادة الحاجات مما يشكل ضغوطاً على المسيرة التنموية للمجتمع من ناحية أخرى يرى بعض المفكرين من علماء السكان والاجتماع أن النمو السكاني يسهم في زيادة الطلب على الإنتاج والتي من شأنها أن تزيد من الإنتاجية ويسهم أيضاً في تنظيم فعالية الإنتاج بفضل تحسين تقسيم العمل ويؤدي النمو السكاني إلى تخفيض الأعباء العامة للمجتمع بتوزيعها على عدد أكبر من السكان.

دور هيئة الأمم المتحدة في ضبط مشكلة التزايد السكاني : تدعم هيئة الأمم المتحدة موضوع التزايد السكاني عالميا وبشكل كبير حيث تعقد المؤتمرات، و تقوم بحملات التوعية للدول و الشعوب نحو تطور و تفاقم هذه المشكلة، و تأثيرها السلبي على تطور و تقدم الحياة الآمنة و المستقرة للأفراد ، حيث أعطت حلولا بتنظيم أعداد ومعدلات المواليد لتخفيف العبء والضغوطات على الأفراد ، وتطبيق سياسة تنظيم الأسرة وتحديد النسل في جميع دول العالم وخصوصا الدول النامية والفقيرة التي تعاني من قلة الموارد الاقتصادية التي تعد من أهم العوامل لحل مشكلة الانفجار الديمغرافي، وذلك بوضع خطط مدروسة ومنظمة تساعد في حل المشكلة الاقتصادية وتنميتها للبلدان ، وتوفير الحياة المستقرة و الغذاء الصحي والخدمات العامة للأفراد، وكذا تحسين القدرات البشرية من خلال التنمية البشرية والعمل على دعم و تطوير المعرفة و المهارات و دعم المجال الصحي والإنتاج الفردي.

الخاتمــة :

تعد ظاهرة النمو السكاني من أهم الظواهر المتداولة في علم الديمغرافيا ، و التي لها نتائجها و آثارها السلبية على مختلف الأصعدة و الميادين مما أثر على تنمية المدينة من مختلف الجوانب، و له أخطاره التي لا يستهان بها من خلال ما ينتج عن هذا الانفجار الديمغرافي و غياب سياسة سكانية محكمة تخلق توازنا بين حجم السكان و الإمكانيات التي يجب توفرها لهم، كما لها أضرارها المادية والصحية التي تهدد

حياة السكان واستقرارهم إن لم يتم التحكم فيها، و من خلال دراستنا للظاهرة يمكن تلخيص أهم نتائجها في النقاط التالية :

1- بالنسبة للتنمية المجتمعية :

أنَّ التضخم السكاني يؤثر سلباً على المستوى الاقتصادي والثقافي والاجتماعي فتحد من نجاح عملية تنمية المجتمع وذلك لأنَّها تؤدي إلى:

أ- زيادة الاستهلاك التي تحد بدورها من إمكانية رفع دخل الفرد القومي ويقلل من نسبة الادخار المرغوب به لغرض الاستثمار. إذ أنَّ الاستهلاك يبتلع كل ارتفاع في الدخل القومي المطلوب لعملية التنمية، أي يصبح نصيب الأفراد من الدخل القومي أقل من معدله ومن ثم ينخفض مستواه المعاشي.

ب- زيادة كبيرة في نفقات تقديم الخدمات الأساسية للأفراد مثل: التعليم والصحة والأمن والدفاع والمواصلات... وغيرها من الخدمات التي تعدّ نفقات استهلاكية في طبيعتها وفي هذا استنزاف كبير لموارد الدولة على حساب نفقات التنمية.

ج- زيادة البطالة بصورة عامة وبطالة المثقفين بصورة خاصة وهذا قد يساعد على عدم الاستقرار البشري.

2- المشكلات الاجتماعية :

تكثر المشكلات الاجتماعية فترتفع فيها نسبة الجرائم وجناح الأحداث ومشكلات السكن والمرور والتفكك الأسري ويظهر التوزيع غير العادل للحياة المريحة وحرمان عدد هائل من الناس من نعم الحياة، كما تصبح الحياة البشرية غير إنسانية إذ يعامل الناس بوصفهم أعداد فقط وتظهر بينهم العزلة الاجتماعية فيشعرون بعدم أهميتهم الإنسانية فيصبحون سلبيين في علاقاتهم والتي تتميز بخلوها من المشاعر والأحاسيس الإنسانية وكل هذا يخلق التعاسة وعدم الضمان والاستقرار.

3- تلوث البيئة

نتيجة للازدحام وتضخم السكان وتعقد الحياة لاسيما الصناعية ظهر خطر التلوث البيئي بكل أنواعه وما ينجم عن ذلك من آثار خطرة بالنسبة للأفراد ويمثل تلوث البيئة خطراً يهدد مستقبل البشرية كلها وهذا ما دعا بالعالم المعاصر إلى القلق والدعوة للعناية بالبيئة ومصادرها واستغلالها بحكمة وتعقل.

قائمة الهوامش

1- نورالدين عنون(2012) : دور البنية التجارية في تنظيم المجالات الحضرية –حالة مدينة باتنة- دكتوراه العلوم في التهيئة العمرانية، ، جامعة قسنطينة.

2- نور الدين عنون(2012)، المرجع نفسه.

3- مديرية التخطيط والتهيئة لمدينة باتنة(2010).

4- بوراس شهرزاد(2001) الديناميكية المجالية لمدينة باتنة، مذكرة ماجستير في التهيئة الحضرية جامعة قسنطينة.

5- بوراس شهرزاذ(2001) ، المرجع نفسه.

6- بوراس شهرزاد(2001)، المرجع نفسه.

7- بوراس شهرزاد(2001) ،المرجع نفسه.

8- الديوان الوطني للإحصاء العام للسكن والسكان(1998).

9- قريش سارة، بعيرة آسيا(2008) :تقييم ودور البرامج التنموية والاستثمار الخاص في تنظيم المجال الحضري –حالة مدينة باتنة- مذكرة مهندس دولة في التهيئة الحضرية، جامعة باتنة.

10- عبد المنعم عبد الحي(1985): علم السكان (الأسس النظرية والأبعاد الاجتماعية)، ط 1، المكتب الجامعي الجديد، القاهرة.

11- دريد فطيمة : النمو الديمغرافي وأثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية 2007.

12- مديرية التخطيط والتهيئة الإقليمية (2008)، مصالح الحالة المدنية لمدينة باتنة.

13- مديرية التخطيط والتهيئة الإقليمية (2008)،المصدرنفسه.

14- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعميرلولاية باتنة(2007)، المرحلة الأولى.

15- علي عبد الرزاق جلبي(1985): علم اجتماع السكان، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

16- دريد فطيمة(2007): النمو الديمغرافي وأثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية (حالة مدينة باتنة)، جامعة قسنطينة.

17- دريد فطيمة(2007) ،نفس المرجع السابق،.

18- عبد المنعم عبد الحي(1985): المرجع السابق.

19- حسن عبد الحميد أحمد رشوان(2014): السكان من منظور علم الاجتماع.

20- دريد فطيمة(2007)، المرجع السابق.

21- علي عبد الرزاق جلبي(1987): علم اجتماع السكان، دار المعرفة الجامعية،ط2، القاهرة.

22- عبد المنعم عبد الحي(1985)، المرجع السابق.

23- أحمد محمد بوذراع (1989) :المناطق المتخلفة بمدن العالم الثالث، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع.

24- أحمد محمد بوذراع (1989): نفس المرجع.

25- أحمد محمد بوذراع(1989) : نفس المرجع.

26- بوراس شهرزاد(2001)، المرجع السابق.

27- بوراس شهرزاد(2001)، المرجع السابق..

28- مديرية التخطيط والتهيئة1998 لولاية باتنة.

29- مشنان فوزي (2009): البناءالفوضوي ومشكلة التنمية العمرانية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الحضري،جامعة قسنطينة.

30- مشنان فوزي (2009)، نفس المرجع السابق.

31- مصلحة الانتخابات لبلدية باتنة – اعتمادا على معطيات انتخابات 1999.

32- مصلحة الانتخابات(199)، المصدر السابق.

33-ع .صحراوي(1996): النمو الحضري وإشكالية التوسع العمراني بمدينة باتنة، مذكرة تخرج في التهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة.

34 – مركز أنباء الأمم المتحدة , http://www.un.org/arabic/news/story.asp?newsID=20333#.VGvMr

السياحة بالمغرب مفهومها وتاريخ التخطيط

Tourism in Morocco its concept and planning history

محمد خالي، طالب باحث بسلك الدكتوراه، جامعة محمد الأول بمدينة وجدة – المغرب

ملخص:

يقدم المقال الإطار العام لمفهوم السياحة ابتداء من تعريفها وتاريخ ظهورها الى الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية العامة ، مع شرح مفصل لمكونات النشاط السياحي وعناصره من السائح الى المنتوج السياحي ، بالإضافة لمختلف انواعها وتصوراتها والمفاهيم المرتبطة بكل نوع سياحي. ويتحدث المقال أيضا عن تاريخ السياحة بالمغرب في ظل المخططات الوطنية منذ عهد الحماية وبداية ظهور المخططات بالمغرب والاهتمام بالتخطيط الاقتصادي الوطني، الى آخر مخطط وطني يهتم بالقطاع السياحي ضمن رؤية 2020.

الكلمات المفاتيح: السياحة – الاقتصاد – التراث – التنمية – التخطيط

Abstract:

The article presents the general framework of the concept of tourism from its definition and date of its emergence to the role it plays in the general economic life, with a detailed explanation of the components of tourism activity and its elements from the tourist to the tourism product, in addition to various types and perceptions and concepts associated with each type of tourism. The article also discusses the history of tourism in Morocco in light of national plans since the era of protection and the emergence of plans in Morocco and attention to national economic planning, to the last national plan concerned with the tourism sector within the vision of 2020.

Key words: tourism - economy - heritage - development – planning

❖ تقديم عام

يعد النشاط السياحي اليوم من أبرز الأنشطة الاقتصادية في مختلف البلاد وذلك لكثافة الأعداد البشرية التي تطمح لقضاء إجازة سياحية مهما كانت قصيرة وهذا الاتساع الهائل لمجالات النشاط السياحي لم يكن على هذا المستوى أو قريبا منه قبل سنوات مثلا، لكن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية من جهة، وكثافة الإعلام السياحي من جهة أخرى كل ذلك ساهم في وجود هذه القفزة السياحية العالمية.

وتعتبر السياحة في العديد من الدول من أهم الركائز التي يعتمد عليها الدخل الوطني، والسياحة في مفهومها هي الانتقال من مكان لآخر بهدف الاطلاع والتعرف والاستمتاع بمواقع مختلفة ويشمل ذلك السياحة الداخلية والسياحة الخارجية، كما تنقسم السياحة حسب نوعية المنتج السياحي إلى سياحة ترفيهية وثقافية ودينية وعلاجية، والسياحة بأنواعها المختلفة ترتكز على عدة مقومات تشمل المنتج السياحي والمصادر البشرية والإدارة والتمويل والتسويق.

وتعد السياحة نوعاً هاماً من أنواع الأنشطة التجارية والاستثمارية عالية الربح، فقد أصبحت صناعة رئيسية على النطاق العالمي، وتتمتع بخصائص استراتيجية تجعلها تعد جزءا هاما من النشاط الاقتصادي المعاصر، حيث تساهم بشكل كبير في الحد من مشكلة البطالة وزيادة تحسين مستوى الناتج الوطني الخام، لهذا فإن كل المنظمات والهيئات سواء العالمية أو الوطنية تعتبرها بمثابة مصدر لخلق الثروات وجذب العملة الأجنبية، مما جعل منها صناعة سياحية مزدهرة، تهدف إلى منح دفعة إضافية للنشاط الاقتصادي من خلال تشجيع المؤسسات الصغيرة والصناعات التقليدية، ناهيك عن تنشيطها لقطاع الخدمات (النقل، المطاعم، الفنادق، ... وغيرها) وبالتالي فهي تدعم زيادة النمو في حجم الاستثمارات المحلية.

كما تعرض الصناعة السياحية حاليا فرصا مميزة للمجتمع حيث تتيح لمختلف أفراده إمكانية الاستمتاع بفضاءات سياحية متنوعة ومفيدة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الراحة والترفيه، والتعرف على ثقافات ومعارف جديدة، وتغير الجو وكسر روتين الحياة اليومية، ومن جهة أخرى تلعب الصناعة السياحية دورا بارزا في خلق نوع من التوافق الاجتماعي والثقافي (خلق قيم عالمية مشتركة) عن طريق تبادل الثقافات والتقاليد والأعراف بين مختلف الشعوب.

✓ إشكالية البحث:

يقدم البحث إشكالية المفاهيم السياحية وتعريفها وتقديم مختلف الأنواع السياحية وكيفية معرفة كل نوع من أنواع السياحة وأهدافها. ويقدم كذلك البحث اشكالية التخطيط السياحي بالمغرب حيث يعرض لتطور التخطيط السياحي والاقتصادي ضمن المخططات الوطنية.

✓ **أهداف البحث:**

تتجلى أهداف البحث في النقط التالية:

- التعريف بالمفاهيم السياحية.
- الإلمام بجميع أنواع السياحة ومفهومها.
- تقديم مفصل حول تاريخ التخطيط بالمغرب.
- تقديم حول تاريخ السياحة بالمغرب والمخططات التي اهتمت بالسياحة بالمغرب.

✓ **أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية البحث في هذا الموضوع من خلال تحديد الاشكاليات المتعلقة بمفهوم السياحة وأنواعها مع تحديد النشاط المرتبط بكل نوع منها. الأمر الذي يوضح الاشكالية المتعلقة بتسمية النشاط السياحي وتحديد نوع السياحة الممارسة، كما يحدد تعريف النشاط المزاول هل يدخل ضمن قائمة الأنواع السياحية أم لا.

ومن جهة ثانية تتجلى أهميته في توضيح دور التخطيط في بناء منظومة اقتصادية محكمة من خلال التخطيط والبناء. هذا الامر الذي يوضحه البحث من خلال تحديد تاريخ التخطيط السياحي بالمغرب والأدوار التي مر بها منذ بداية الاستقلال إلى اليوم.

المبحث الأول: الإطار العام لمفهوم السياحة:

أولا: مفهوم السياحة

تلعب السياحة دورا هاما في البناء العمراني والاقتصادي للبلدان وإظهار مكوناتها السياحية عن طريق التعريف بالآثار والمواقع السياحية والثقافية والدينية والتَّرفيهية، كما أنها تدفع بالتنمية الإقليمية لكل بلد إلى الأمام من خلال تطوير مؤهلاته الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية وتساهم في جلب المستثمرين إلى مختلف القطاعات المصاحبة لها.

-ماهية السياحة:

تعد السياحة من بين الأنشطة الأساسية وهذا نظرا للآثار المباشرة على مختلف القطاعات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية أيضا لأهميتها في نشر السلم العالمي وتقبل الآخر.

عرف الإنسان السياحة منذ العصور القديمة، فقد مارس الإنسان النقل بين مكان لآخر لأغراض الرعي، والجمع والالتقاط، وعندما ظهرت المستوطنات البشرية، واستقر الإنسان وعمل بالزراعة، وزادت عن الاستهلاك المحلي، وظهرت الرغبة في مبادلة السلع الفائضة بسلع ناقصة، ظهرت الحاجة للسفر إلى تلك الأسواق في المستوطنات، ووجدت التجارة كرحلة بين تلك المستوطنات كالتي كانت بين بلاد العرب والشام واليمن.

ثم جاء الإسلام وحث على السفر للحديث النبوي الشريف " اطلبوا العلم ولو في الصين ".

وقد ظهر اصطلاح سائح Touriste في انجلترا إبان القرن الثامن عشر للتعبير عن الرحلة العلمية التي كان يتعين على الشباب الإنجليزي القيام بها إلى اليابس الأوروبي، ثم استخدمت في فرنسا للدلالة على كل شخص يقوم بأي رحلة لتحقيق متعة شخصية.[1]

1-تعريف السياحة:

لقد اختلفت وتنوعت التعاريف المتعلقة بالسياحة وسنورد ذكر أهمها:

-تعريف الألماني " Jobert Feuler " سنة " 1905 السياحة بالمفهوم الحديث هي ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث، والأساس منها هو الحصول على الاستجمام وتغيير المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، الوعي الثقافي المنبثق لتذوق جمال الطبيعة ونشوة الاستمتاع بجمال الطبيعة[2]."

-تعريف الأستاذ" هونز كينز "رئيس الجمعية الدولية لخبراء السياحة العالميين ، جاء فيه " مجموع العلاقات التي تترتب على سفر أو إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما، طالما أن هذه الإقامة المؤقتة لا تتحول إلى إقامة دائمة و طالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يوفر ربحا لهذا الأجنبي[3]"

-عرفتها المنظمة العالمية للسياحة تعريفا ركزت فيه على إعطاء صفة النشاط الصناعي للنشاط السياحي ": تعبير يطلق على الرحلات التَّرفيهية، و هي مجموع الأنشطة الإنسانية الموجهة لتحقيق هذا النوع من الرحلات، وهي صناعة تساعد على سد حاجات السائح [4]

2-تعريف السائح:

يمكن تعريف السائح على أنه كل شخص يغادر مكان إقامته المألوفة إلى مكان آخر بهدف إشباع رغبة معينة، خلال مدة زمنية لا تتعدى اثني عشر شهرا متصلة دون أن تكون غايته البحث عن منصب عمل. وعرّف السّائح في "مؤتمر روما العالمي للسّياحة عام 1963 م"، إنّه من يزور بلدا غير بلده الّذي يقيم فيه بصورة دائمة ومعتادة، لأي سبب من الأسباب، عدا قبول وظيفة بأجر في البلد الّذي يزوره، أي تغيير مكان الإقامة المعتادة لفترة مؤقتة، و بعبارة أوضح تغيير البيئة الاجتماعية لأي غرض غير غرض العمل بأجر.[5]

3-المنتوج السياحي:

المقصود بالمنتوج السياحي هو مجموع العوامل والمقومات الطبيعية، الثقافية، التاريخية، المادية مع مختلف الوسائل والإجراءات التي لها القدرة على جذب السائح إلى مكان معين.

أي أن المنتوج السياحي هو السلعة المتداولة بين الدول المصدرة للسياحة والدول المصدرة للسائح في سوق السياحة العالمية.

و صنف "Robert Lanquar" المنتوج السياحي إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:

-مجموعة التّراث المتكون من الموارد الطبيعية، الثقافية، الصناعية والتاريخية التي تجذب السائح للاستمتاع بها.

-مجموعة التجهيزات التي لا تعتبر العامل الأساسي في جذب السائح، غير أن عدم توفرها يمنع السائح من السفر، كوسائل النقل المختلفة، ووسائل الإيواء، والإطعام، والتجهيزات الثقافية، والرياضية والتّرفيهية.

-مجموعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسهيلات الدخول والخروج ذات العلاقة بوسائل النقل التي يستخدمها السائح للوصول إلى المنطقة المرغوب فيها.

أما تصنيف منظمة السياحة العالمية للمنتوج السياحي فكان أشمل من التصنيف السابق وتضمن سبعة عناصر وهي:

1. التراث الطبيعي وما يحتويه من مقومات سياحية طبيعية، كالبحار و الأنهار والصحاري والجبال.
2. التراث الطاقوي التقليدي، مثل الطرق المستخدمة في استخراج الدياه، و في الطواحين.
3. التراث البشري، وما يتضمنه من التنوع في أنماط الحياة كالعادات و التقاليد وغيرها.
4. الجوانب التنظيمية والإدارية و السياسية.
5. الجوانب الاجتماعية، مثل بنية المجتمع، العرق، الدين واللغة.
6. الأنشطة الاقتصادية والمالية.
7. التسهيلات الخدماتية، كوسائل النقل، الإيواء والمطاعم.

4-أنواع السياحة:

تعددت أنواع السياحة تبعا للدوافع والرغبات المختلفة التي تكمن خلفها وتحركها الاحتياجات التي تشبعها، وهو أمر طبيعي يتفق ورغبات السياح وإمكانيتهم المادية ومستوياتهم الثقافية، وخصائصهم الصحية والعلمية، واتجاهاتهم الفكرية المتنوعة، وتتعدد هذه الأنواع للسياحة كما تعددت البرامج التنشيطية والترويحية وتختلف الوسائل والأساليب الإعلامية المتبعة وفقا لأنواع الجمهور المقصود.

ويمكن ذكر بعض الأنواع السياحية التي يمكن أن نقيس عليها باقي الأنواع الأخرى:

1/4-السياحة الثقافية:

يقصد بها كل استجمام يكون الدافع الرئيسي فيه هو البحث عن المعرفة من خلال اكتشاف تراث عمراني على غرار المعالم التاريخية والدينية، أو تراث روحي على غرار التقاليد والعادات الوطنية والمحلية.

2/4- السياحة العلاجية:

عرفها الاتحاد العالمي للسياحة على أنها تقديم التسهيلات الصحية باستخدام المصادر الطبيعية للدولة، وبشكل خاص المياه المعدنية والمناخ .ولكن تعريف السياحة العلاجية على أنها انتقال الأشخاص من بلدانهم الأصلية إلى بلدان أخرى بهدف الاستفادة من العناصر الطبيعية التي وهبها الله لهذه المناطق في مجال العلاج والاستشفاء.

3/4 السياحة الرياضية:

أصبحت السياحة الرياضية في العصر الحالي من أهم أنواع السياحة لما توفره من إيرادات هامة، إلى جانب التعريف بمختلف أشكال السياحة الأخرى و باقي القطاعات الأخرى في الدول المصدرة لهذا النوع من السياحة، و تعتمد على مجموعة من النشاطات الرياضية كسباق السيارات، التزحلق على الثلوج و غيرها من الأنشطة الرياضية.

4/4- السياحة الدينية:

هو السفر من دولة لأخرى أو الانتقال داخل حدود دولة بعينها لزيارة الأماكن المقدسة لأنها سياحة تهتم بالجانب الروحي للإنسان فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي، أو السفر من أجل الدعوة أو من أجل القيام بعمل خيري.

مثال السياحة الدينية (زيارة المساجد، الأضرحة والكنائس) .

5/4- السياحة الشاطئية:

تنتشر هذه السياحة في البلدان التي تتوافر لها مناطق ساحلية جذابة وبها شواطئ رملية ناعمة ومياه صافية خالية من الصخور. وتوجد في الكثير من بلدان العالم مثل دول حوض البحر المتوسط ودول البحر الكاريبي والمحيط الهندي.

المبحث الثاني: تاريخ المخططات السياحية الوطنية بالمغرب:

ارتبط ظهور التخطيط السياحي وتطوره وكذلك أهميته السياحية كظاهرة حضارية، سلوكية من ناحية وظاهرة اقتصادية اجتماعية من ناحية أخرى، وقد حظيت السياحة المعاصرة كنشاط إنساني بأهمية واعتبار كبيرين لم تحظى بها في أي عصر من العصور السابقة، فقد نجني عن النشاطات السياحية الكثيفة نتائج وآثار اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وعمرانية كما لها أثر عظيم وواضح في حياة المجتمعات والشعوب في عصرنا الحاضر، الأمر الذي استدعى توجيه الاهتمام إلى ضرورة تنظيم وضبط وتوجيه وتقييم هذه النشاطات للوصول إلى الأهداف المنشودة والمرغوبة بشكل سريع، وقد ترتب على ذلك اعتماد وتبني أسلوب التخطيط السياحي كعمل متخصص يتناول بالدراسة والتحليل والتفسير جميع الأنشطة السياحية، ويعمل على تطويرها، والتخطيط عموما هو عملية منهجية ومستمرة لمستقبل القطاع.

وأكد المغرب على مر مختلف مخططاته الإنمائية، على أهمية وضرورة النهوض بالقطاع السياحي بمختلف أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما حمل على عاتقه تطوير القدرة الاستيعابية، وتوسيع آفاق الأسواق السياحية، حتى يتمكن من تحقيق مبتغاه المتمثل في استقطاب 20 مليون سائح في أفق 2020.

أولاً- المخططات الوطنية:

1) السياحة في ظل الحماية:

عملت سلطات الحماية الفرنسية منذ استقرارها بالمغرب على تنظيم قطاع السياحة، حيث صدر بتاريخ 1918/05/28، قرار للمقيم العام الفرنسي يتعلق بتنظيم السياحة.6

حيث أوكل هذا القرار للمكاتب الاقتصادية التابعة لمديرية الفلاحة والتجارة والاستعمار مهمة دراسة كل المسائل المتعلقة بالقطاع السياحي سواء داخل المغرب أو بينه وبين الخارج، والبحث عن كل الوسائل الكفيلة بتنمية القطاع واقتراح كل الاجراءات الرامية إلى تحسين شروط نقل وتنقل وإقامة السياح.

وخلال مرحلة الحماية، اقتصرت حركة توافد السياح على عائلات المعمرين والموظفين المدنيين والعسكريين لسلطات الحماية الفرنسية والاسبانية وكذا عائلات جنود الحلفاء المتمركزين بالمغرب من أمريكيين وبريطانيين، وهكذا ستشهد هذه المرحلة بداية تشييد فنادق كبرى (المامونية بمراكش، القصر الجامعي بفاس، باليما بالرباط، المنصور بالدار البيضاء) انخرطت في بنائها عدد من الشركات الكبرى كالشركة البحرية Paquet التي شيدت السلسلة الفندقية "مرحبا" على الواجهة الأطلسية بكل من الدار البيضاء، الجديدة، اسفي وأكادير، وكان الهدف من وراء هذه الخطوة توفير مقرات مريحة للأوروبيين وضمان انخراط رجال الأعمال الأوروبيين في الاستثمار بالقطاع السياحي، ونظرا للإمكانيات والمؤهلات السياحية التي يتوفر عليها المغرب، وموازاة مع هذا قام المعمرون في المناطق القروية ببناء مآوي وخصوصا بالأطلس المتوسط لإيواء السياح العابرين.7

2) المخطط الثنائي 1958 - 1959 :

عرف المغرب التخطيط الاقتصادي منذ فترة الحماية، عندما وضعت السلطات الفرنسية مخططا رباعيا (1967/1954)، تلاه برنامج ثنائي 1958 /1959 بعد الاستقلال. وقد ركز المغرب في هذه الأخيرة على قطاعات الفلاحة والصناعة وتكوين الأطر. إلا أن هذين المخططين ظلا تجريبيين لأن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي لم يبدأ بشكل جدي إلا سنة 1959، عندما تم اعداد المخطط الخماسي 1960-1964، حيث ستظهر البوادر الأولى للاهتمام بالقطاع السياحي.[8]

3) السياحة في بداية الاستقلال: مخطط خماسي 1960- 1964:

كانت البنية الاقتصادية زمن الحماية تقوم وفق متطلبات المستوطنين الأجانب، على أساس الاقتصاد التكميلي للدولة المستعمرة وإبقاء المغاربة في بنيتهم الاقتصادية والاجتماعية العتيقة. ومع مطلع الستينات،

ظهرت ملامح إيجابية لبناء مغرب قوي ولإحداث القطيعة مع المرحلة الاستعمارية، حيث تم وضع أول مخطط خماسي 1960- 1964، رمت استراتيجيته إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي وإقرار الاصلاحات الأولية، من خلال مباشرة الاصلاح الزراعي والعمل على تصنيع المغرب وجعل الصناعة الثقيلة النواة، والمحرك الأساسي لباقي القطاعات وإنشاء صناعات أولية تحويلية، كذلك إصلاح هياكل الدولة وتكوين الأطر الوطنية عن طريق سياسة تعليمية واسعة.9

4) المخطط الثلاثي 1967/1965

لقد كانت الدولة واعية منذ بداية الاستقلال بأهمية الامكانيات التي تتوفر عليها البلاد وقدرتها على المساهمة في تنمية القطاع الاقتصادي، إلا أنه لم يتم التفكير لأول مرة في رسم سياسة سياحية إلا انطلاقا من سنة 1965 التي شهدت إحداث أول وزارة للسياحة وتبني المخطط الثلاثي 1967/1965، الذي أدرج السياحة كأولوية للتنمية فرضتها حاجة المغرب لمورد للعملة الصعبة لضمان تمويل التجهيزات الأساسية وإنماء الاقتصاد الوطني، وكذا نظرا للإمكانيات السياحية الهامة المتاحة بالإضافة لعنصر القرب من أوروبا، كما أن مردودية القطاع السياحي بعدد من البلدان المتوسطية ودوره في النمو الاقتصادي الملحوظ للتجارة الإسبانية، زادت من تدعيم الطابع الأولي للسياحة ببلادنا من خلال هذا المخطط الثلاثي الذي جعل من السياحة أولوية تمت ترجمتها على مستوى عدد من الاستثمارات العمومية السياحية، حيث لعبت الدولة دور المنعش السياحي وذلك بإنجاز عدد من الأوراش الكبرى المتعلقة بالمناطق التي شكلت ما سمي بمناطق التهيئة ذات الأولوية وعددها ستة وهي: طنجة- ما بين تطوان ورستينكا سمير- الحسيمة – أكادير – الجنوب- مدار المدن التاريخية العتيقة .10

5) المخطط الخماسي 1968_ 1972

وبعد ذلك تم إدراج المخطط الخماسي الثاني 1968_ 1972، حيث أعتبر أول مخطط عملي عرفه المغرب، لعبة ميزانية الدولة دورا مهما في تمويل مشاريعه، كما تجاوزت إنجازاته كل التوقعات، حيث حقق زيادة في الإنتاج الداخلي الإجمالي بلغت %28 في فترة سنوات المخطط الخمسة، ويبين الجدول التالي أهم النتائج المحصل عليها:11

	الأهداف	النتائج	النسبة المئوية للمنجزات
عدد السياح في سنة 1967	700000	500000	%71
الاستثمارات الخاصة بالتجهيز الأساسي (بملايين الدرهم)	57	42	74%
الاستثمارات الفندقية (بملايين الدرهم)	327	295	%90

جدول 1: أهم النتائج المحصل عليها في المخطط الخماسي 1968_ 1972.

6) المخطط الخماسي 1973-1977

وكذلك عرفت بداية السبعينات، انطلاقة جديدة للاقتصاد الوطني، بمخطط 1973-1977، بمشروع المغرب وتثمين المعادن المغربية، وقد احتفظ المخطط بالأولويات الثلاثة للمخطط الخماسي وهي الفلاحة والسياحة وتكوين الأطر.

ورغم هذه المخططات إلا أن النشاطات السياحية عرفت نموا متواضعا يرجع أساسا لظرفية دولية صعبة ونقص في الإعلام والتنشيط السياحي، وبصفة عامة فإن أهداف المخطط لم تتحقق كلها، وهكذا فإن دخول السياح بلغ خلال سنوات المخطط 4,8 مليون سائح أي 91 % من التقديرات وبالمقابل فقد حصل ركود في عدد الليالي التي قضاها السياح بالمغرب، كما أن الطاقة الاستيعابية كانت ضعيفة.

أما عدد الأَسِرَّة الجديدة المُقَامَة البالغة 12205 سريرا لا تُمثِّل سوى 64 % من التقديرات، ويعود ذلك أساسا إلى تقاعس القطاع الخاص الذي كان عليه أن ينجز 78 % من البرنامج المقرر، أما العام فقد تجاوز ما كان متوقعا.12

7) المخطط الثلاثي 1978-1980

كان أحد أهدافه هو تحويل القطاع الخاص إلى المنشط الأول للسياحة، وتحسين مجالات الاستقبال، وكذا تنويع المنتجات السياحية مع دعم برامج الانعاش السياحي، والزيادات في الاعتمادات المخصصة لدعم

وتسويق المنتوج السياحي، وقد تم النهوض بالسياحة الداخلية وتنظيمها، مع توقع استقبال اكثر من 5 ملايين سائح أجنب عند نهاية المخطط. 13

8) المخطط الخماسي 1981- 1985:

جاء بعدة قرارات مثل مواصلة القطاع العام لدعم التجهيزات الأساسية والعمل على توفير الرصيد العقاري السياحي والمساهمة في تهيئته وتزويده بالبنيات التحتية الضرورية، وإصدار قانون جديد للاستثمارات السياحية (قانون 1983)، وخوصصة بعض الوحدات الفندقية العمومية وشبه العمومية وتفويتها للقطاع الخاص، بهدف تحسين استغلالها ومردودها، في أفق استقبال 10 مليون سائح مع نهاية المخطط.[14]

9) فترة 1986-1987

تم اعتبارها كفترة تأملية ولم يكن للسلطات العمومية أي مخطط تستند عليه في سياستها السياحية، وإن استمر تنفيذ بعض البرامج من المخطط السابق والعمل بمزايا قانون الاستثمارات السياحية لسنة 1983.[15]

10) مخطط 1988- 1992:

تواصل العمل خلال هذا المخطط بسياسة التقويم الهيكلي والخوصصة، وكان من بيت أهدافه تحسين جودة الخدمات السياحية عن طريق تكييف العروض السياحية لتستجيب للطلب الخارجي، وضمان المردودية الاقتصادية للاستثمارات السياحية عن طريق تحسين العروض وتنويع المنتوج السياحي وتوزيعه عبر مختلف جهات البلاد.

تشير التقديرات أن السياحة ستصبح في المستقبل القريب ظاهرة اقتصادية واجتماعية تمارس تأثيرا حاسما على مستقبل المجتمع الدولي، حيث ستكون من أهم الأنشطة الاقتصادية في العالم خاصة ونحن نلمس زيادة تنامي شخصية الفرد في المجتمع ورغبته في إشباع حاجياته غير المادية.

وإذا أدركنا أهمية السياحة الاقتصادية والاجتماعية من هذا المنظور، سندرك أهمية الدور الذي يتحتم على القطاع الخاص القيام به للحسم في قضية التنمية السياحية، والدولة باعتبارها المسؤول الأول عن رعاية شؤون السياحة وخدمتها وذلك بتوفير الأسباب المناخية اللازمة لها، سواء على الصعيد الإداري أو الفني أو على صعيد الامتيازات، وهي تقوم بواجبها هذا من أجل المصلحة الوطنية على مختلف القطاعات، كما

تقوم بصورة أو بأخرى بخدمة القطاع الخاص للقيام بدوره في التنمية، رغم كل السلبيات الادارية التي تحملها معها. 16

11) مخطط 1993-1999:

خلال عقد التسعينات شهد القطاع السياحي ركودا كبيرا، كما اخفقت معه المبادرة الخاصة، رغم صدور قانون جديد للاستثمارات السياحية منفصل عن قانون الاستثمارات الصناعية لسنة 1960، يهدف المشروع إلى تغطية كل الميادين التي تدخل في نطاق اهتمامات القطاع السياحي، وتوجيه المستثمرين طبقا لاختيارات المخططات التنموية الهادفة إلى تحقيق توازن جغرافي عادل للمنجزات السياحية.[17]

إذن فالدولة قامت منذ الستينات بالمبادرة الأولى في إنشاء وحدات فندقية على الصعيد الوطني استفادة الأقاليم النائية حينئذ بأكبر حصة منها، وتلت هذه المرحلة في أوائل الثمانينات إعلان الدولة للخواص مبادرتها لخوصصة تلك المؤسسات في مجال التسيير، وتم كراؤها لثلاث شركات سلسلات فندقية. ومنذ سنة 1994، بدأت الدولة في تطبيق خوصصة تلك المؤسسات بصفة نهائية، وبناء على الرؤيا الشمولية وعلى الدور الذي أوكل للسياحة كدعامة أساسية في التخطيطات التي رسمتها حكومة صاحب الجلالة في مجال التنمية، فقد اخدت السياحة وجها آخر متباينا جدا تجلى في تنمية قدرات مناطق متعددة واستغلالها مما مهد للقطاع الخاص بأن يلعب دورا حاسما لما سخر له في تبسيط المسطرة الإدارية المعمول بها في ميادين الاستثمارات السياحية وتعميم المزايا الضرائبية لقانون الاستثمار السياحي على كل الأنشطة التي ترمي بطرق مباشرة أو غير مباشرة إلى تنمية القطاع السياحي، وتنويع منتوجه وذلك بدعم الأقطاب الموجودة، وخلق أقطاب جديدة سعيا وراء ترسيخ جهوية حقيقية بتحسين ما نطمح إليه من تميز وخصوصية في عناصر العرض السياحي لمختلف مناطق بلادنا مع ما يستلزمه ذلك من توفير لكل البنيات السياحية على مختلف المستويات. وبفضل هذه المعطيات أصبحت بلادنا تتبوأ المكانة اللائقة في القطاع السياحي وأصبح المغرب بلدا ذا السبق في هذا الميدان.18

ففي سنة 1999 حقق القطاع السياحي إيرادات بلغت حوالي 1.8 بليون دولار أمريكي، في حين بلغ عدد السياح الأجانب حوالي 2.6 مليون سائح في نفس العام محققا بذلك ارتفاعا يقارب حوالي 21 في المائة. واستطاع المغرب احتلال المرتبة 38 عالميا سنة 1999. ويعزى هذا التطور للسماح بالدخول للشركات

السياحية الكبرى في سوق السياحة المغربية وخطة الحكومة الرامية الى زيادة الطاقة الاستيعابية بحوالي 50 ألف غرفة جديدة من اجل الوصول الى استقطاب حوالي 10 مليون سائح خلال سنة 2010. [19]

12) المخطط الخماسي 2000-2004:

من أهدافه إعطاء نفس جديد لقطاع السياحة للرفع من مساهماتها في تحقيق التنمية المنشودة، وذلك من خلال دعم المناطق السياحية، وإحداث وكالة عقارية سياحية لتوفير الرصيد العقاري السياحي، والرفع من الطاقة الإيوائية السياحية، وتقوية تواجد المنتوج المغربي في الأسواق السياحية مع الزيادة في السياح الوافدين.[20]

13) البرنامج التعاقدي 2010 لتدبير القطاع السياحي:

خلال منتصف سنة 2000 قامت الفدرالية الوطنية للسياحة بتقديم البرنامج/التعاقد 2010/2000 Contrat Programme تحت شعار " السياحة رؤية وتحديات وإرادة " وذلك بهدف إعطاء نفس جديد للسياحة وتحويل المغرب إلى أهم وجهات السياحة العالمية.

اِلتزمت السلطات العمومية بالعمل بهذا البرنامج وبتخصيص الاعتمادات المالية الضرورية لإحداث التجهيزات الأساسية كالطرق والمطارات والموانئ وشبكات توزيع الماء والكهرباء والتطهير... إلخ. والتزمت أيضا بربط المحطات السياحية بالتجهيزات الأساسية الخارجية وبمختلف الأسواق السياحية، ودعم الأسطول الجوي والبحري وفتح الأسواق لترويج المنتوج السياحي بهدف جلب المزيد من السياح والعملة الصعبة ، والقضاء على البطالة ومضاعفة الناتج الخام للمواطنين ومحو مديونية الدولة... إلخ.

لم تقتصر أسباب عدم النهوض بالسياحة خلال المخططات السابقة على التكاليف المالية الباهظة لمختلف البرامج والمشاريع السياحية، بل كان ذلك أيضا بسبب طبيعة هذه البرامج التي كانت ضخمة وغير عملية ويصعب تحقيقها، وكان الكثير منها مستوردا لا يناسب الأوضاع والحاجيات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد و المبادئ الثقافية للمجتمع المغربي، هذا بالإضافة إلى عدم الاستفادة من بعض تجارب الدول القريبة بالضفة المقابلة شمال المتوسط ومن مختلف الدراسات التي تم إجراؤها حول مكامن ضعف مختلف مجالات القطاع السياحي ببلادنا.

استندت السياسة السياحية الجديدة 2010/2000 إلى دراسات ومعطيات إحصائية حول نتائج انعكاسات وتداعيات القطاع السياحي ببلادنا خلال العقود الماضية، وأشارت كذلك إلى بعض تجارب الدول المتوسطية المنافسة، وتضمنت هذه السياسة أهداف طموحة من بينها إحداث مجموعة من المحطات الشاطئية ، وإعادة

هيكلة المحطات الشاطئية القديمة، ودعم الوجهات الثقافية لجلب 10 ملايين من السياح وحوالي 500 مليار درهم من العملة الصعبة في أفق سنة 2010 ... إلخ. 21

14) رؤية 2020:

تضع "رؤية 2020" قضية التنمية المستدامة والبيئة على رأس الأولويات، مركزة بذلك على استثمار المؤهلات، والثروات الطبيعية، والثقافية، لفائدة النمو السوسيو اقتصادي لكل المناطق.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على ثماني مناطق ترابية، تمثل التناسق السياحي والجاذبية الضرورية لتموقع دولي، في هذا الإطار، سيتمحور العرض السياحي حول هذه الوجهات، لتثمين المؤهلات السياحية لكل المناطق. وهذا التقسيم، الذي لا ينحصر على الحواجز الإدارية، سيمكن الجهات من الاستفادة من كل مؤهلاتها: المواقع الطبيعية، والتراث الثقافي، والثقافة الحية، والموارد التي لم تستغل، وجردها واعتمادها كركائز أساسية في إطار الرؤية.

وتتمثل الخطوط الكبرى للاستراتيجية السياحية 2011 . 2020، في أنها ستحدث ست وجهات سياحية جديدة، وإضافة 200 ألف سرير، وخلق 470 ألف منصب شغل، وتوظيف 100 مليار من الاستثمارات، ورفع العائدات السياحية من 60 مليار درهم، حاليا، إلى 140 مليار درهم، سنة 2020، بجلب حوالي 20 مليونا من السياح، وباختصار مضاعفة حجم القطاع السياحي، ما سيجعل المغرب ضمن الوجهات السياحية العشرين الأولى في العالم.

يرتكز البرنامج السياحي المعرف باسم "المخطط الأزرق 2020"، على مفهوم المحطات الساحلية المندمجة "الذكية"، الهادفة إلى خلق عرض مغربي تنافسي، على الصعيد الدولي. وكذلك إعادة الاعتبار للتراث المغربي والمدن العتيقة، وتعزيز فضاءات الاستقبال السياحي، والنهوض بالسياحة القروية التي تعد واجهة لترويج المنتجات المحلية.

وبهذا فقد عرف قطاع السياحة في المغرب خلال السنوات القليلة الماضية تطورا ملحوظا، وأضحى المغرب إحدى المحطات الرئيسية للاستقطاب السياحي العالمي. وإذا كان هذا القطاع قد اعتمد اعتمادا كليا على السياح الأوروبيين فقد اتجه الاهتمام بشكل لافت نحو سوق السياحة العربية.

وتنبع الأهمية المتزايدة للمغرب كوجهة سياحية مفضلة لدى الكثيرين من هواة السفر والترحال لاغتنائه بثروات طبيعية غاية في التنوع بحيث توفر للراغب في التمتع بها قاعدة عريضة من الخيارات، فإحاطته بالبحر المتوسط من الشمال والمحيط الأطلسي من الغرب خلقت فيه تنوعا طبيعيا فريدا ."

ويجد المرء جبال أطلس الشاهقة والشريط الساحلي المعتدل المناخ والمناطق الصحراوية في الجنوب الشرقي جنبا إلى جنب في تناغم رائع، وقد وفر هذا الواقع لقطاع السياحة المغربي العديد من المزايا من أهمها التنوع السياحي كالسياحة الساحلية والجبلية والصحراوية والعائلية والعلاجية والثقافية وغيرها[22].

❖ خاتمة:

في ختام هذا البحث يتضح الدور الكبير الذي تلعبه السياحة في نمو الاقتصاد الوطني، بالإضافة لتنوع النشاط السياحي وتعدد منتوجاته، مما يتيح تنوعا كبيرا للسياح.

أما في ما يخص المخططات الوطنية المغربية حول القطاع السياحي فيمكن تقديم الملاحظات التالية:

- اهمال مطلق للسياحة الى حدود سنة 1965، مما يوضح أم مشروع دولة الاستقلال لم يكن متبلورا بالشكل الكافي، رغم أن عدة تجارب دولية ناجحة سبقتنا وكانت ستكون نافعة لنا.
- الاهتمام الذي انطلق منذ 1965 الى التسعينات كان مجرد شارات لأن ترديد السياحة كان بالكلام فقط، واقتصر الفعل على بناء مشاريع مكلفة دون دراسة توقعية لآفاقها المستقبلية والدولية مما جعلها في أزمة اليوم.
- التعطل التاريخي وهدر الزمن: رغم المناداة بالبحث السياحي منذ مدة ورغم تعدد جامعاتنا، لازال عدد الأبحاث التطبيقية قليل ولازال التعامل الفعلي معها غامض.
- ومرحلة الوعي: هي بعد سنة 1994 والتي خلالها بدأ التفكير لأول مرة في وضع تصميم مديري للسياحة.[23]

وبهذا فالسياحة بالمغرب لازال يلزمها مراجعة المنهجية الخاصة بالتخطيط، باعتبار تعدد ووفرت المؤهلات الطبيعية والثقافية والتاريخية بشتى أنواعها مما يتيح للمغرب فرصة استثمارها لخلق منتوج سياحي متميز. لكن في ظل كل هذه المؤهلات وجب على المغرب مراجعة منهجية تطبيق وتنفيذ مخططاته السياحية حتى تتحول من حبر على ورق الى منجزات اقتصادية على أرض الواقع.

قائمة الهوامش:

1- محمد مرسي الحريري '' جغرافية السياحة '' دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص19

2- سالم حميد سالم، الأصالة التفاعلية بين السياحة والبيئة المستدامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، مجلد 1، العدد 2، 2009، ص 4.

3- محمود كامل، السياحة الحديثة علما و تطبيقا، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975 ، ص16

4- حمدي عبد العظيم، اقتصاديات السياحة-مدخل نظري علمي متكامل -مكتب الزهراء للشرق، 1997 ، ص5

5- مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السّياحي، دراسة مقارنة، مجد المؤسسة الجامعية للدارسات والنشر والتوزيع، بيروت،2003 ، ص 37

6- Abderrahime Daoudi. ; L'organisation et la réglementation du tourisme au Maroc ; Edition Bennani- Rabat ; mai 1994 p 32

7- محمد بوريش: بحث نهاية الدراسة بسلك التكوين في التدبير الإداري تحت عنوان "السياسة السياحية الوطنية ورهانات 2010" ص 4-5

8- زهير عبد الله حسن، القطاع السياحي بالمغرب الواقع والآفاق. دراسة تحليلية نقدية مقارنة – شركة البيادر للنشر والتوزيع 1991. ص 24-31.

9- رضوان زهرو _مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد مقال تحت عنوان " رهانات وتحديات" -مطبعة النجاح الجديدة- الدار البيضاء عدد 13-14/ 2010 (الصفحة 2-3)

10-محمد بوريش: بحث نهاية الدراسة بسلك التكوين في التدبير الإداري "السياسة السياحية الوطنية ورهانات 2010" ص5

11-التخطيط الخماسي 1968-1972 (الجزء الأول) -قسم التنسيق الاقتصادي والتخطيط بوزارة الشؤون الاقتصادية والتخطيط وتكوين الاطارات (الصفحة 18)

12- مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية 1981-1985 (الجزء الأول) -التوجهات والآفاق العامة للتنمية – مديرية التخطيط (الصفحة 109-110)

13- اسماعيل عمران ، التنمية السياحية بالمغرب: واقع وأبعاد ورهانات، نشر دار الأمان للنشر والتوزيع- الرباط 2004، ص:35.

14-ثريا بوحفاض، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الآداب، تخصص جغرافيا، تحت عنوان" المؤهلات الطبيعية والثقافية بإقليم بنسليمان، واقع وآفاق تطوير السياحة البيئية – السنة الجامعية : 2009/2008 – ص 11

15- نفس المصدر السابق – ص 11

16- كمال شرف -وقائع ندوة من كتاب "السياحة في الميزان" دور القطاع الخاص في الإنعاش السياحي -جامعة المولى اسماعيل, كلية الاداب و العلوم الإنسانية مكناس- الإيداع الوطني: ت.د.م.د: 2086_0851 – ص 8

17- ثريا بوحفاض، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الآداب، تخصص جغرافيا، تحت عنوان" المؤهلات الطبيعية والثقافية بإقليم بنسليمان، واقع وآفاق تطوير السياحة البيئية – السنة الجامعية : 2009/2008 – ص 11

18- كلمة مندوب السياحة: وقائع ندوة من كتاب "السياحة في الميزان"b-جامعة المولى اسماعيل, كلية الآداب و العلوم الإنسانية مكناس -الإيداع الوطني : ت.د.م.د: 2086_0851 (الصفحة7، 8)

19- ناجي التوني، تقرير المعهد العربي للتخطيط، تحت عنوان" دور وآفاق القطاع السياحي في اقتصادات الأقطار العربية" ماي 2001. ص 43

20- ثريا بوحفاض، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الآداب، تخصص جغرافيا، تحت عنوان" المؤهلات الطبيعية والثقافية بإقليم بنسليمان، واقع وآفاق تطوير السياحة البيئية - السنة الجامعية : 2009/2008 – ص 12

21- اسماعيل عمران ، التنمية السياحية بالمغرب: واقع وأبعاد ورهانات، ج2- نشر دار الأمان للنشر والتوزيع- الرباط 2004.

22- الموقع الرسمي لوزارة السياحة المغربية - http://www.tourisme.gov.ma

23- عبد الفتاح أبو العز، المخططات والقوانين الوطنية ورهان التنمية السياحية- ندوة دولية: جهة تادلة ازيلال ورهان التنمية السياحية (30 أكتوبر 1998)- مطبعة النجاح 2001 – ص 106 / 107

دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة

The role of the human resource management function in improving the performance of the human resource in the organization.

أ. قاضي عبد الحكيم، مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة، الجزائر

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، حيث تهدف هذه الوظيفة الى الحصول والاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها سواء تعلق الامر بأداء الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين فيها، وذالك من خلال مجموعة من المراحل المتمثلة في التخطيط والاستقطاب وتنمية وتطوير الكفاءات واستخدام وتقييم الكفاءات البشرية.

ويبرز دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء العاملين من خلال التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل او الكفاءة المرجو استخدامها، وكذا التأثير على قدرات وخبرات الفرد السابقة، وكذالك عامل إدراك العامل لدوره الوظيفي، فتسعى وظيفة تسيير الكفاءات لدعم وتعزيز قدرات وخبرات الكفاءات السابقة وتحيينها بكل ما هو جديد في مجالات العمل باستخدام الأساليب الحديثة عن طريق وظيفة التدريب والتنمية البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية مما ينتج عنه أداء متميز للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفعالية يؤدي بالضرورة الى تحسين أداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: تسيير – الكفاءات– أداء– المورد البشري.

Abstract:

The objective of this study is to understand the role of the competency management function in improving the performance of the human resource in the organization. The objective of this function is to obtain and optimize the use of human competencies to achieve the objectives of the organization by improving the performance of the employees. Through a series of stages of planning and polarization, development and development of competencies and the use and evaluation of human competencies.

The role of the competency management function is to improve the performance of the employees by reducing the effort exerted by the worker or the efficiency to be used, as well as influencing the abilities and experiences of the previous individual, as well as the worker's awareness of his job role. The competency management function seeks to support and enhance the abilities and expertise of the previous competencies. What is new in the areas of work using modern methods through the training and human development function and the various functions of human resources management, resulting in the performance of an efficient and efficient human resource that necessarily improves the performance of the organization.

Keywords: Management - competencies - performance - human resource

مقدمة:

تسعى المنظمات الكبرى الى النمو والاستمرار في بيئة شديدة التغير والتنافس مع مختلف المنظمات العاملة في نفس الصناعة، من خلال اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء وتحقق لها التفوق التنافسي.

ولا يتأتى لها ذالك الا بالاستثمار في رأسمال البشري من خلال تطوير مواردها البشرية، فهذه الأخيرة تعتبر أساس النجاح ووسيلة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف، وتطوير العنصر البشري داخل المنظمة يسمح بخلق المهارات والمعارف الضرورية للعمل والقدرة على استعمال هذه المهارات و المعارف او ما يسمى باكتساب الكفاءات التي تعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمّكن المؤسسات من تحسين منتجاتها كما يتم تقديم المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة كما يمكّن المؤسسة من كسب قدرات و إمكانيات جديدة مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا غير مسبوقة في تحسين أداء المؤسسة و تطوير استراتيجياتها.

وهنا برزت عدة مفاهيم كالقدرات الإستراتيجية والكفاءات المحورية، فالقدرات الإستراتيجية هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة، والكفاءات المحورية حسب Prahalad & Hamel هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين.

لذا اهتمت المنظمات باختلاف أنشطتها وصبت مجهوداتها في استقطاب الكفاءات بشتى الطرق بغية الاستفادة من خدماتها، لذا ترصد جزء من ميزانيتها وتعرض جملة من التحفيزات المادية لإغراء الكفاءات للعمل لحسابها.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التسابق نحو استقطاب وخطف الكفاءات فالمؤسسات الوطنية وخاصة العاملة في الجنوب تعاني من نزيف في الإطارات الإدارية والتقنية في ظل عدم وجود سياسة لحماية الكفاءات وتحفيزها للبقاء في منصب عملها.

من جانب اخر برزت أهمية هذه الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في القطاع الخاص وأصبحت تستقطب الكفاءات من المؤسسات الوطنية أو من الكفاءات المتقاعدة وتقوم بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد لديها، والتي تستفيد من مهاراتها ومعارفها في تسيير وعمل هذه المؤسسات والتي برز دورها في تحقيق نتائج مذهلة سمح لهذه المؤسسات بالبروز والتوجه لتصدير منتجاتها نحو الدول المجاورة.

الإشكالية: من خلال ما سيق تكون إشكالية دراستنا **ما هو دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة.**

اهداف البحث:

تهدف الدراسة لمعرفة دور وظيفة تسيير الكفاءات كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري وتهدف هذه الدراسة بصفة عامة الى:

- إعطاء مفهوم للكفاءة مميزاتها ومتطلبات الحصول عليها.
- معرفة وظيفة تسيير الكفاءات، أهدافها، المراحل الأساسية التي وظيفة تسيير الكفاءات من تحقيق أهدافها.
- تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أهدافها وبعض الأساليب المنتهجة لتنمية الكفاءات البشرية.
- معرفة أداء العاملين مفهومه محدداته والعناصر المؤثرة فيه.
- معرفة العلاقة بين وظيفة تسيير الكفاءات البشرية وأداء المورد البشري في المنظمة من خلال تحسين أداء الكفاءات وتأثيره على أداء جميع العاملين في المنظمة.
- الوصول لحلول وتوصيات تسمح للمنظمات تحقيق الأهداف المسطرة من تسيير الكفاءات في المنظمة.

I – وظيفة تسيير الكفاءات البشرية

تركز جل المنظمات الرائدة في العالم على الكفاءات التي تمتلكها بغية خلق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنافسين في الصناعة، لذا تركز على الرأسمال البشري حيث تقوم بصرف جزء هام من ميزانيتها لاستقطاب وتنمية وتطوير الكفاءات لديها، من خلال دعم وتطوير العمليات التدريبية وكذا تحفيز الكفاءات للوصول الى اهداف البرامج التدريبية لتحسين معارف ومهاراتهم بغية تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية الكفاءات والمعرفة في المنظمة برزت عدة مفاهيم كإدارة المعرفة وإدارة وتسيير الكفاءات والذين يعتبران من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، في هذا المحور سنستعرض المفاهيم الخاصة بالكفاءة وأنواعها وسبل الحصول عليها، كذالك سنتطرق لوظيفة تسيير الكفاءات من ناحية المفهوم وأهداف الوظيفة والمراحل الأساسية لوظيفة تسيير الكفاءات في المنظمة، ثم نتطرق لعملية تنمية وتطوير الكفاءات بالتفصيل باعتبارها من أهم المراحل التي تسمح للوظيفة بتحقيق أهدافها المسطرة

أولا: ماهية الكفاءات البشرية أنواعها ومميزاتها

1- مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلفت باختلاف أوجه نشاط المنظمة ومجالات تطبيقها وقد تطور كثيرا في العقدين الاخيرين. حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له الا انه يمكننا القول انه دال المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة الا في إطار عملي، واغلب التعارف رغم اختلافها في تشترك في مكوناتها او الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية.

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

-**تعريف لوك بايور** " :الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل."

-**تعريف لويس دينوا**" : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال "

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية والعملية التي تسمح بالاستخدام الجيد لموارد المنظمة بغية الوصول للأهداف المسطرة ويتولد عنها خلق القيمة، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

2- أنواع الكفاءات البشرية

تتعدد وتختلف أنواع الكفاءات ونذكر منها[1]:

فقد قام (Robertz Katz)بوضع ثلاثة أنواع لكفاءات الأفراد:

2-1 الكفاءات التقنية Compétences Techniques

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج، التسويق، التصميم ...الخ) إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة مثل كفاءة تحرير النصوص، إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي للمنتوج كالسيارات مثلا.

هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الإنتاجية مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى الآلات والتكنولوجيا المستخدمة،...الخ.

2 -2 الكفاءات البشرية (Compétences Humaines)

وتدعي كذلك "الكفاءة الاجتماعية، (C. Sociale) "وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها، وتعتبر الكفاءة البشرية هي السبيل في تحقيق ذلك فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين سواء كانوا أفرادا عاملين، عملاء، موردين،...الخ.

وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

-ا لقدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها) التقنية، التنظيمية، الأكاديمية،...الخ؛

– قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛

– القدرة على التعاون، والتعاضد والعمل كفريق واحد؛

– القابلية والاستعداد للقيادة (l'aptitude au leadership)

3-2 الكفاءات التصورية (النظرية) (C. Conceptuelles / Théoriques)

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة، ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية (النظرية) التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة.

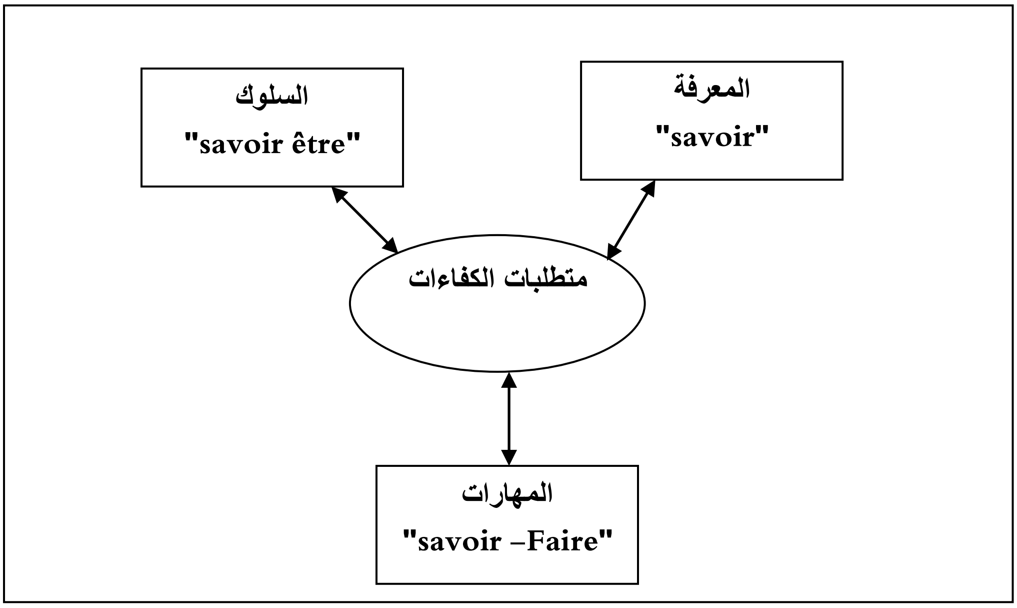
وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر :

1. القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج
2. مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة؛ واستباق الأحداث؛ (Anticiper) المشكلة، والتوقع
3. القدرة على التجريد (Abstraction).
4. التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

3- متطلبات الكفاءات

هنا كثلاثة عناصر أساسية توفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي متمثلة في الشكل التالي [2]

الشكل رقم (01): متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، 2013-2014، ص14.

ومن هنا نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، السلوكيات، والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية وتعرف العناصر التالية[3]:

3-1 المعرفة (Savoir)

يعرفها بوتر دركر" تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي والمورد الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية. "

المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة بحالة أو واقعا وجانبا ومشكلة معينة واستنادا إلى المعلومات والبيانات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

3-2 المهارات (Savoir-faire)

المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

وتعرف أيضا على أنها مزيج من المعارف والممارسات والسلوكيات والخبرات، تمارس في إطار معين لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

3-3 السلوك (Savoir être)

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية، والنظرية المكتسبة أي الوراثية

والمتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.

4- مميزات الكفاءة: لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته ان يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهدا فان التعرف على الكفاءات يحتاج الى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الاتي:

- الكفاءات ذات غاية (هادفة): حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ ادا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الانشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هده الانشطة، حيث ان تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب دالك من خلال تدريب موجه
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي ان تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن ابعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل الى اخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه الا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الابداع ومستوى الاسقاط فالفرد ادا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالأبداع اما ادا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات اسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى اخر هو التقليد اين يكتفي العامل بالنقل فقط.
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة الا ادا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

ثانيا: تسيير الكفاءات

تلعب المعرفة في الوقت الراهن عصب الحياة وأحد أهم العوامل الأساسية لنمو وتطور المنظمات والمجتمعات، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، حيث تقوم المنظمة بتطوير المهارات والكفاءات الفردية والجماعية للأفراد عن طريق التكوين والتدريب والمستمر وعن طريق تكامل مختلف الوظائف الأخرى للموارد البشرية وهنا نستعرض المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات، وأهدافها واهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات ومجالات تسيير الكفاءات البشرية.

1- مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

سنتطرق من خلال هذا الطلب إلى كل من مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وهي كالتالي[4]:

1-1 مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار

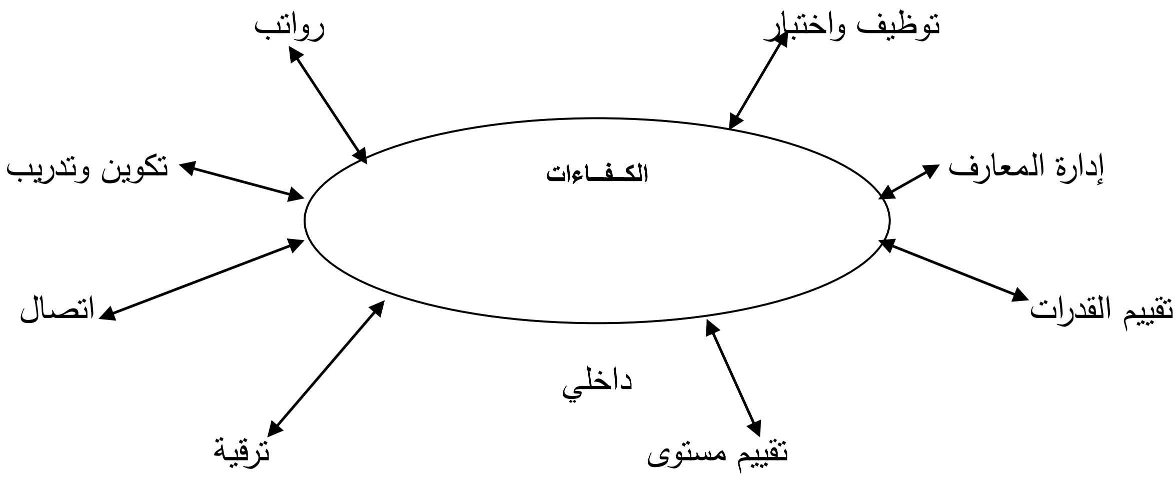
وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا؛ في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي "إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف.

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:

-يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

-أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات) التي تعلم نفسها بنفسها.(تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى، حيث نبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.

الشكل رقم (02): الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Lou van Beirendonck : tous compétent, la management des compétences dans l'entreprise ,édition de Boeck ,Belgique ,2006,p.34

2 أهداف تسيير الكفاءات البشرية

وهناك بعض الأهداف وتتمثل فيمايلي[5]:

– وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- ادارة المسارات الوظيفية بشكل أفضلCarrières .
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فتسيير الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل النصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي ام لا، بمعنى جهد اداري هادف الى تثمين كفاءات الافراد العاملين لتحقيق اهداف المنظمة.

3- المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد له من تسيرها، وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية في العناصر التالية والموضحة بالشكل التالي[6]:

3-1 تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلة، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصفا لمناصب التي تكشف عن مختلف المعارف، والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقرنتها بالموقف الحال في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في

الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على اساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن اهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:[7]

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما ان كان سيقابلها نقص او زيادة في اليد العاملة.
- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لان هده المتغيرات لها تأثير في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.
- يساعد المنظمة في اعداد الميزانية التقديرية للرواتب والاجور فيها.
- يساعد المنظمة في توزيع عبئ العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الادارية.

2-3 اكتساب الكفاءات (الإستقطاب)

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية والتعاون مع مؤسسات أخرى.

ويعرف الاستقطاب بانه "عملية تشير الى ذلك النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف «، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الدي من شانه جذب وتوفير الافراد العملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب، ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية الى ما يلي[8]:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة.
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنضمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتامين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الافراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.

ان سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك

المصادر بصفة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب وهذه المصادر هي:[9]

المصادر الداخلية: وتتنوع هذه المصادر وتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات ويتجسد ذالك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

المصادر الخارجية: ومن اهم هذه المصادر المكاتب الحكومية، وكالات توظيف خاصة، الاعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل العاملين في المنظمة، منظمات مهنية واستقطاب الكفاءات المهاجرة،......الخ

ومهما يكن فان لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبيات وايجابيات، ففي الوقت الذي يمكن ان يحقق فيه المصدر الداخلي استقرار في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على تكاليف الاستقطاب فانه ينعكس سلبيا بعدم دخول قيادات وافراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن ان تسهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس ايجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة واقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وامكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف اضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة الى داخل المنظمة، او اشاعة الطرق القديمة في اداء الاعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

3-3 تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

والتي تشير إلى عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنها العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات.

لا توجد تعاريف كثيرة لهذه العملية، لذا فقد قمنا باعتماد التعريف التالي[10]:

"هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم. ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية) وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها[11]:

-زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد

-تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

-إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

-هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع .

-اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

-تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا،...) وهو ما يصطلح عليه" بالكفاءات المتعددة."

-في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.

-تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

-دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.

- تعليم الأفراد -خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.

-تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات)

3-3-1 بعض أساليب تنمية وتطوير الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة، وسنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات وهو كما يلي:

أ- **التكوين المرتكز على الكفاءات Formation axée sur les compétences**

هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين

واجبهم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبهم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

ب-التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات Coaching axée sur les compétences

قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم

3-4 استخدام وتقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحقق من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، وبتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة وأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

توجد العديد من الادوات لتقييم الكفاءات تركز بمجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الادوات نرصد ما يلي:

مقابلة النشاط السنوية :تجرى مقابلة النشاط السنوية في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة، وتتم بين الفرد و المسئول المباشر عنه لتوضيح حصيلة السنة المنصرمة، وتحليل نوعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الاهداف المهنية للسنة القادمة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية او احيانا السداسية للعمال، وقد اصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ،لذلك فان المنضمات الرائدة في مجال ادارة الكفاءات قد ادخلت الاعلام الالي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .[12]

المراقبة الميدانية: المراقبة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات اعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في ان حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكون من قبل على مثل هذه التقنيات كما ان سلوك الافراد او المرؤوسين يكون غير عادي اثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم.

مرجعية الكفاءات: ان مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق الى انها جملة المعارف النظرية، العملية السلوكية المبينة معينة، ما عن مفهوم المرجعية فهي

مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل رجوع" لذلك يمكن ان تعرف مرجعية الكفاءات بانها ما نرجع اليه في تحديد الكفاءات.[13]

وعند استخدامها في مجال ادارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الاداة او الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن اهميتها في انها تمكن من اعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح ادارة الموارد البشرية ونقطة ارتكاز لدراسة تشغيل الموارد البشرية للمنظمة بالإضافة الى انها الاداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية.

4- مجالات تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ومن خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:[14]

- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.
- تقييم الكفاءات البشرية.
- تطوير الكفاءات البشرية.
- رواتب الكفاءات البشرية.

4-1 إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

4-2 تقييم الكفاءات :يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

4-3 تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة.

4-4 رواتب الكفاءات :تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

II - أداء المورد البشري

بعد أن تعرضنا سابقا لوظيفة تسيير الكفاءات في المنظمة ودراستها بالتفصيل سنتطرق للمتغير التابع أداء المورد البشري والذي يعتبر أهم انواع الأداء في المنظمة، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقا من هذا سوف نتطرق إلى مفهوم ومحددات والعوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.

أولا: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

1-مفهوم أداء العاملين

يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية، السلوكية والاجتماعية مما يجعل هذا التعريف سطحي رغم بساطته. كما يجسد أداء

العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم[15].

من خلال التعريفين نجد أن أداء العامل هو مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة اليه، وأيضا السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، تصرفاته اتجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر لنا بأن مصطلح الأداء يعد مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم قريبة منه، ومن بين أهم هذه المفاهيم مفهوم الكفاءة والفاعلية.

فالكفاءة: "تعني درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".[16]

أما الفعالية: تعرف الفاعلية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما إتزيوني فقد عرف الفعالية بأنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".[17]

2- محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى أداء العنصر البشري معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وضع porter and Lawler نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية:

3-1 الجهد المبذول: نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أو لا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين – تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد – يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.[18]

3-2 قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل واستعداداته التي اكتسبها خلال مراحل عمله، يجعله يبذل جهدا كبيرا إلى الأداء المستمر.

3-3 إدراك العامل لدوره الوظيفي: ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

لذا فإن تحديد مستوى أداء العامل داخل المنظمة هو عملية جد معقدة لأنها تتطلب معرفة جميع العوامل المؤثرة على العامل سواء كانت سلوكية أو تنظيمية أو وظيفية، إضافة إلى أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز يتحدد من خلال الجهد المبذول من طرف العامل ومدى قدرته وخبراته السابقة، وكذلك إدراكه لدوره الوظيفي.

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

إن أداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى الباحثين أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى[19]:

1- العوامل الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام إلى أن أهم عواملها هي:

1-1 ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

1-2 العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

1-3 العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

1-4 عوامل ذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

2-العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل ويمكن إدراجها في:

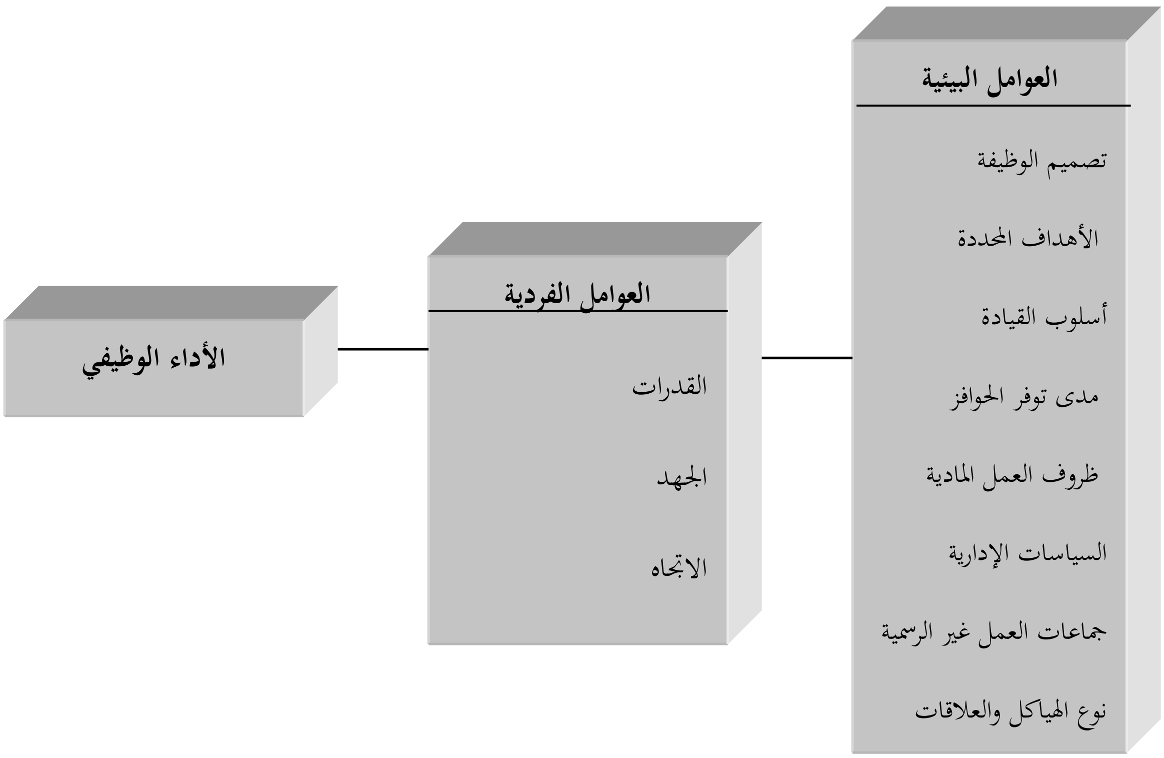
2-1 القدرة على العمل: تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

2-1-1 قدرات فطرية أو موروثة: وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

2-1-2 القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

2-2 الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاه لحاجته، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى أخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

الشكل رقم (03): العوامل المحددة لأداء الفرد



المصدر: راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص218.

ثالثا: دور وظيفة تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري

تلعب وظيفة تسيير كفاءات الموارد البشرية مع مختلف وظائف الموارد البشرية دورا هام في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، فمن خلال دراستنا اتضح لنا أهمية وظيفة تسيير الكفاءات للمنظمة بحيث تسمح بتخطيط واستقطاب وتنمية واستخدام الكفاءات وتقييمها بغية الاستفادة منها لخلق التميز عن باقي المنظمات وذالك باستخدام الوظائف الأخرى للموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والتدريب والتنمية البشرية والحوافز والتعويضات، وتهدف وظيفة تسيير الكفاءات في الأساس لتحسين أداء المنظمة من خلال التحسين المستمر في أداء العاملين فيها سواء تعلق الامر بأداء الكفاءات أو تأثير هذه الكفاءات على أداء العاملين في المنظمة خاصة الكفاءات أصحاب المناصب الإدارية والتقنية.

ان وظيفة تسيير الكفاءات تسمح بوجود الكفاءات وتطوير وتنمية الكفاءات بغية استخدامها والوصول الى مرحلة الإدارة بالكفاءات ومن ثم تقييمها وإعادة تنميتها وتدريبها بغية اكتساب كل ما هو جديد من المعارف والمعلومات والمهارات والأساليب الجديدة لأداء العمل، وتحيين المهارات والخبرات السابقة بما يساعد الكفاءات على تنفيذ ما يعهد إليهم من مسؤوليات وواجبات في إطار التزامات عملهم في المنظمة.

وحسب بورتر ولاولر porter and Lawler فإن محددات أداء المورد البشري تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي الجهد المبذول، وقدرات وخبرات الفرد السابقة، وإدراك العامل لدوره الوظيفي.

فتعمل وظيفة تسيير الكفاءات على التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل او الكفاءة المرجو استخدامها وتنميتها، من خلال العمليات التدريبية التي تهدف الى إتقان أساليب العمل الحديثة والتدريب على استخدام التكنولوجيا في مجال المعدات والتجهيز، كذالك تأثير الكفاءات على أداء العاملين الأخرين في المنظمة من خلال إعطائهم الحلول السريعة والمهارات المفقودة بفعل خبراتهم وكفاءتهم التي اكتسبوها من خلال الميدان التطبيقي وكذا مختلف برامج التدريب مما يسمح بتقليل الجهد المبذول لدى أفراد المنظمة وكذالك فإن وظيفة تسيير الكفاءات تبرز الخلل في توزيع المهام والوظائف على العاملين من خلال التدريب الجيد للكفاءات وعن طريق الاحتكاك بالعاملين الأخرين يسمح لإدارة الموارد البشرية معرفة ميول وقدرات كل عامل ومجال إبداعه مما يدفعهم الى أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

اما فيما يخص عامل قدرات وخبرات الفرد السابقة فتسعى وظيفة تسيير الكفاءات لدعم وتعزيز قدرات وخبرات العاملين السابقة وتحيينها بكل ما هو جديد في مجالات العمل مما يسمح بتحسين أداؤهم.

اما العامل الثالث فهو إدراك العامل لدوره الوظيفي فإن وظيفة تسيير الكفاءات تقوم بعد وظيفة التخطيط الاستقطاب بتدريب الكفاءات على وظائفهم الجديدة من خلال توضيح تفاصيل المهام

الخاصة بكل وظيفة ومعرفة المسؤوليات المنجزة عن الوظائف، مما يسمح للعمال بتأدية المهام الموكلة لهم بدون أي لبس او غموض او تعارض بينهم في المهام مما يسهل عملية تقييم الأداء ينتج عنه أداء متميز يتميز بالكفاءة والفعالية يؤدي بالضرورة الى تحسين أداء المنظمة.

كذالك وظيفة تسيير الكفاءات تؤثر على عنصري الأداء البشري من خلال التأثير على كفاءة وفاعلية العاملين وبالتالي التأثير على أداؤهم.

فتؤثر على الكفاءة من خلال البرامج التدريبية والتي تهدف لتنمية الكفاءات والكفاءات المسيرة على مختلف الطرق والتي تهدف للاستخدام الأمثل لموارد المتاحة للمنظمة وتسيير الموارد المتاحة طبقا للأهداف المسطرة للمنظمة، من خلال استخدام التكنولوجيا في إدارة الوقت وكذا بالنسبة للكفاءات الإدارية مثل الكفاءات العاملة بالموارد البشرية والتي تهدف في الأخير لتلبية متطلبات العاملين ووضع سلم حوافز وأجور يتعلق بالجهد المبذول ودرجة المسؤولية في العمل مما يخلق جو من الأريحية لدى العاملين يتجسد في دعم ولائهم للمنظمة مما يؤدي في الأخير لتحقيق أهدافها.

وتؤثر وظيفة تسيير الكفاءات على فعالية المورد البشري من خلال تامين وتوفير الموارد الازمة (المالية، التقنية، البشرية) في الزمن المناسب والكمية والنوعية المطلوبة والاستخدام الأمثل لهذه الموارد مما يحقق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

الشكل رقم (04): دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين

تسيير الكفاءات في المنظمة			
تخطيط الكفاءات	**استقطاب الكفاءات**	**تنمية الكفاءات**	**استخدام وتقييم الكفاءات**

	الكفاءة	**الفعالية**
أداء المورد البشري	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يحقق اعلى مردود من خلال البرامج التدريبية للكفاءات والتي تهدف الى الحصول على كفاءات تتقن استخدام المهارات الحديثة والتكنولوجية التي تعنى باستخدام وتسيير الموارد ونقلها لمختلف الافراد العاملين	تأمين الموارد الازمة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الكفاءات وخبرتهم في التعامل مع الطلبيات اختيار الأفضل من الموارد ومدى ملاءمته لنشاط المنظمة، كذالك فيما يخص اختيار التكنولوجيا المستخدمة وكذا التحكم في عامل الوقت للحصول على الموارد في الوقت المناسب ومختلف سبل التوصيل.......الخ

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على ما وضعه الباحثون في الموضوع

الخاتمة

تعبر الكفاءة عن مجموع المهارات العلمية والعملية التي تسمح بالاستخدام الجيد لموارد المنظمة بغية الوصول للأهداف المسطرة ويتولد خلق ميزة تنافسية من خلال تحسين المنتجات أو طرح منتجات جديدة تنافس المنتجات الموجودة في السوق وتسمح للمنظمة بالنمو والاستمرار، لذا تسعى المنظمات الى الحصول عليها من خلال وظيفة تسيير الكفاءات البشرية التي تعتبر من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتهتم هذه الوظيفة بالحصول وتنمية واستخدام الكفاءات في المنظمة من خلال مراحل أساسية تتمثل في التخطيط والاستقطاب وتنمية وتطوير الكفاءات واستخدام وتقييم الكفاءات البشرية بالترتيب.

فمن خلال مرحلة التخطيط تقوم إدارة الموارد البشرية ب تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية كما ونوعا.

ومن خلال مرحلة الاستقطاب تسعى من خلالها المنظمة الحصول داخليا أو خارجيا عن الكفاءات المطلوبة.

ومن خلال مرحلة تنمية وتطوير الكفاءات تقوم المنظمة بتحيين المعارف والمؤهلات التي تمتلكها الكفاءات عن طريق وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة وظيفتي التدريب والتنمية البشرية ووظيفة التعليم المستمر.

وأخير مرحلة استخدام وتقييم الكفاءات وفي هذه المرحلة تظهر النتائج الحقيقية لمدى نجاعة المراحل السابقة عن طريق استخدام الكفاءات حسب نوعيتها وتوزيعها على مناصب عملها وتقييم نتائج عمل هذه الكفاءات واكتشاف الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المسطرة وعمل التغذية العكسية لتصحيح هذه النقائص.

ويعبر أداء المورد البشري في مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة اليه، وأيضا السلوكيات التي يظهرها هذا المورد أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، تصرفاته اتجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة.

ويتحدد نوعية الأداء من قبل المورد البشري عن طريق عنصرين: الكفاءة والفعالية وتعبر الأولى عن درجة تخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أحسن النتائج للمنظمة، أما الفعالية تعرف بأنها مدى تحقيق المورد البشري للأهداف المسطرة من استخدامه.

وحسب بورتر ولاولر porter and Lawler فإن محددات أداء المورد البشري تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي الجهد المبذول، وقدرات وخبرات الفرد السابقة، وإدراك العامل لدوره الوظيفي.

فتعمل وظيفة تسيير الكفاءات على التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل او الكفاءة المرجو استخدامها وتنميتها من خلال العمليات التدريبية التي تهدف الى إتقان أساليب العمل الحديثة

والتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تهدف أساس لتخفيض الوقت وتقليل الجهد المبذول وحماية المورد البشري.

اما فيما يخص عامل قدرات وخبرات الفرد السابقة فتسعى وظيفة تسيير الكفاءات لدعم وتعزيز قدرات وخبرات العاملين السابقة وتحيينها بكل ما هو جديد في مجالات العمل مما يسمح بتحسين أداؤهم.

اما إدراك العامل لدوره الوظيفي فإن وظيفة تسيير الكفاءات تقوم بتدريب الكفاءات على وظائفهم الجديدة من خلال توضيح تفاصيل المهام الخاصة بكل وظيفة ومعرفة المسؤوليات المنجرة عن الوظائف، مما يسمح للعمال بتأدية المهام الموكلة لهم بدون أي لبس او غموض او تعارض بينهم في المهام مما يسهل عملية تقييم الأداء ينتج عنه أداء متميز يتميز بالكفاءة والفعالية يؤدي بالضرورة الى تحسين أداء المنظمة.

واستنتاجا مما سبق تهدف وظيفة تسيير الكفاءات في الأساس لتحسين أداء المنظمة من خلال التحسين المستمر في أداء العاملين فيها سواء تعلق الامر بأداء الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين في المنظمة خاصة الكفاءات أصحاب المناصب الإدارية والتقنية.

أهم التوصيات والحلول

-تعتبر وظيفة تسيير الكفاءات وظيفة أساسية في المنظمة تسمح لها بالحصول والاستخدام الأمثل لكفاءاتها بغية تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين، لذا يجب ان تحرص إدارة الموارد البشرية على تأدية هذه الوظيفة بالشكل الصحيح لأهميتها في الحفاظ على نمو واستمرار المنظمة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر ولكي تحقق هذه الوظيفة النتائج المرجوة منها في تحسين أداء المورد البشري وجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية اتباع التوصيات التالية:

- ✓ إعطاء وظيفة تسيير الكفاءات البشرية مكانتها في المنظمة، فالمؤسسات الجزائرية تغيب عنها هذه الوظيفة لذا نلاحظ درجة الضعف في الأداء الذي يميزها.
- ✓ مرحلة استقطاب الكفاءات مرحلة جد هامة لذا وجب الوقوف ومتابعة عملية الإعلان والاختيار بدقة، والابتعاد عن استعمال الوساطة في التوظيف والتي تحد من فاعلية وظيفة تسيير الكفاءات البشرية ككل.
- ✓ للمكونين والمدربين دور هام في نجاح العملية التدريبية وبالتالي نجاح تنمية وتطوير الكفاءات، لذا وجب انتقاؤهم بعناية بالنظر الى كفاءتهم وخبراتهم ومتطلبات العملية التدريبية.
- ✓ يجب على إدارة الموارد البشرية انتهاج الأساليب الحديثة في عملية تقييم كفاءاتها وتقييم أداء عمالها، والابتعاد عن الطابع التقليدي لعملية التقييم المبنية أساسا على شخصية المقوم والذي برزت نتائجه الباهتة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ توفير الوسائل والمعدات اللازمة لأداء العمل من خلال توفير الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة وتوفير بيئة عمل مناسبة تسمح ببروز كفاءات ومهارات العاملين.

- ✓ الاهتمام بالجانب النفسي للعامل من خلال وضع أخصائيين نفسيين للاهتمام بالعمال من خلال التحدث معهم وطرح انشغالاتهم حول ظروفهم ومشاكلهم الاجتماعية وإيجاد الحلول لها.
- ✓ تخصيص فريق عمل مؤهل لقيادة إدارة الموارد البشرية وتسيير وظائفها وخاصة وظيفة تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسات الجزائرية.

قائمة الهوامش

[1] أبو القاسم حمدي، **تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير،2012، جامعة الأغواط.

[2] فتيحة سلامي، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، 2013-2014، ص 14-15.

[3] موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات –الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز** مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنضمات والحكومات، جامعة ورقلة،08-09 مارس 2005، ص177

[4] كمال منصور، صولح سماح، **تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد سبعة، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 55-56.

[5] فتيحة سلامي، **مرجع سابق**، ص 25.

[6] زكية بوسعد، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، 2007- 2008، جامعة باتنة، ص43

[7]عبد المحسن نعساني، **ادارة الموارد البشرية**. ص 36

[8] خالد عبد الرحيم الهبتي، **ادارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي**- دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص.125.

[9] زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبتي، **تأثير الاستقطاب والبقاء على الاداء الوظيفي في وظائف الدارة العليا**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20 العدد 01 ،2004، ص 18.

[10] أبو القاسم حمدي مرجع سابق، ص 56.

[11] فتيحة سلامي مرجع سابق، ص 20-21.

[12] كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07جوان 2010 ص 62.

[13] إسماعيل حجازي، **مصفوفة الاستشارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ،2005، ص 124.

[14] كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سابق**، ص 57-60 بالتصرف.

[15] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

[16] خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص331.

[17]حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار حامد، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص 92.

[18] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 79.

[19] روبرت باكال، **تقييم الأداء**، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999. ص 46.

دور الإرغونوميا في الوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية في مكان العمل

The role of ergonomics in the prevention of occupational accidents and occupational hazards in the workplace

أ. ناتش فريـــــد، جامعة الجزائر2 كلية العلوم الإجتماعية.

الملخص:

من أجل تفادي النتائج السلبية والتقليل من حوادث العمل والأخطار المهنية الموجودة في وسط العمل، وجب التفكير في مجموع السبل والأدوات الفنية الإدارية للتحكم والسيطرة على كل الأخطار الموجودة في أماكن العمل بشكل يسمح للموارد البشرية ممارسة أعمالها لتوفير بيئة عمل آمنة تسودها درجة عالية من الأمن والصحة ليتم العمل على أحسن ما يرام.

إن الحوادث والأخطار المهنية قد تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ومن عمل إلى عمل آخر في نفس المؤسسة، إذن إختيار السبل الملائمة والأدوات المناسبة من الأمور الضرورية والأساسية قصد منع حوادث العمل أو تقليل احتمالات الإصابة من جراء الأخطار المحيطة بمكان العمل.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الوقاية و دور الإرغونوميا في التخفيض من معدل حوادث العمل لاسيما في المنظمات التي تعاني من مستوى عال من الأخطار، والتي يتعرض عمالها إلى إصابات بالغة وحوادث خطيرة، حيث تعتبر من أهم المشاكل التي تستحق التحليل والبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهورها. والتعرف كذلك على السياسة الأمنية أو الإستراتيجية المناسبة في مجال الصحة والأمن في مكان العمل، ومدى فعاليتها في التخفيض من معدل الحوادث التي يتعرض لها العمال في بيئة العمل وذلك بتصميم بيئة العمل ومختلف التجهيزات وفقا لقدرات وإمكانيات الأفراد في مختلف المستويات النفسية، الجسمية والمهنية.

الكلمات المفتاحية: الإرغونوميا، الوقاية، حوادث العمل، الأخطار المهنية.

Abstract :

In order to avoid negative consequences and minimize occupational accidents and occupational hazards in the workplace, consideration should be given to the combination of technical means and administrative tools to control and control all hazards in the workplace in a way that allows human resources to do their work to provide a safe work environment with a high degree of security and health. Work fine.

Occupational accidents and hazards may vary from one institution to another and from one job to another in the same institution.

The present study aims to identify prevention and the role of ergonomics in reducing the rate of work accidents, especially in organizations suffering from a high level of hazards, whose

workers are exposed to serious injuries and serious accidents, as it is one of the most important problems that deserve analysis and search for the reasons that led to They appear. It also identifies the appropriate security policy or strategy in the field of health and security in the workplace, and its effectiveness in reducing the rate of accidents experienced by workers in the work environment by designing the work environment and various equipment according to the abilities and capabilities of individuals at different psychological, physical and professional levels.

Key words : Ergonomics, prevention, work accidents, occupational hazards.

1- مقدمة:

إن الحوادث من أخطر الظواهر التي يعاني منها كل من العمال والمسئولين في مراقبة العمل والإنتاج، وبالخصوص في القرن التاسع عشر(19)، كما أن الحوادث والإصابات الناتجة عن المحركات والآلات كانت أكثر خطورة عن تلك التي تقع في المجتمع الزراعي، وتزداد خطورة كلما تعقدت ظروف المجتمع، مع العلم أن فرص التعويض المحصل عليها بعد الحادث كانت ضعيفة، "فالوقاية فهي فردية بمعنى أن العامل هو المسئول الوحيد عن سلامته في العمل".[1]

ولحماية العمال من الحوادث لجأ أرباب العمل إلى تأمين العمال، وقامت شركات التأمين بتوظيف أخصائيين (مهندسين) لمراقبة المصانع فيما يخص الأمن وبالتالي ظهرت فكرة المسؤولية الجماعية.

أما في الفترة الممتدة بين (1930-1960) تطورت فكرة المسؤولية الجماعية لحوادث العمل، وعرفت الوقاية ثلاثة تناولات مختلفة أولهما تتمثل في التناول الميكانيكي الذي يهتم بالتجهيز الأمني لوسائل وآلات العمل، ثانيهما يتمثل في التناول ثنائي التفرع الذي يميز بين الإنسان والآلة، ظهر من خلال أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية عام(1930) التي تأكد على ضرورة إختيار المرشحين للوظائف، واستبعاد الأفراد الذين لديهم استعدادات للحوادث. أما التناول الأخير يتمثل في التناول النفسي الإجتماعي الذي يؤكد و يعترف بتعدد أسباب الحوادث.[2]

في الوقت الراهن، أصبحت المسؤولية الجماعية للوقاية من حوادث العمل مفروضة، ولا سيما في البلدان المتطورة و المصنعة، حيث أن العامل يستفيد من تعويضات عن الحادث ويعاد تكييفه للعمل من جديد بعد الشفاء، و يتمتع بحقوق و واجبات ليساهم في تحقيق أمنه الخاص، وبعدها تحول مفهوم ترقية الصحة إلى مفهوم الوقاية وبالتالي إهتمام المؤسسات بوضع شروط و مبادئ خاصة بالصحة في أماكن العمل.[3]

ونظرا لتوسع ظاهرة الحوادث وارتفاع درجة خطورتها في مختلف دول في العالم، خاصة في المؤسسات الصناعية، قرر المكتب الدولي للشغل (BIT) في سنة (2003)، أن يكون (28) أفريل يوم عالمي للأمن والصحة في العمل، بإعطائه تسمية "الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية" والاهتمام أكثر بهذه

الظاهرة التي تسبب الموت، فمتوسط معدل الوفيات يفوق (5000) عامل في اليوم، أي موت عامل واحد خلال خمسة عشر ثانية، وسجلت أيضا مئات آلاف الإصابات في مواقع العمل.[4]

إن حوادث العمل تمثل عبئا كبيرا ، حيث نجد أن التكلفة العامة في أوربا تصل سنويا إلى (20) مليار أورو و هذا فقط على مستوى المجموعة الأوربية (السوق المشتركة)، ولكن بعد الجهود المشتركة و إيجاد لوائح تنظيمية صارمة لقد تناقص بشكل كبير هذا العدد ومن ثم تناقصت التكلفة العامة.

إن عدد تكرارات الحوادث بالنسبة لحجم العمل في فرنسا بدأ يتناقص نتيجة التغيير في السياسة الأمنية والوقائية، حيث قدرت ب(50%) في سنة(1954)، ثم سجلت(41%) في سنة(1969) وفي الأخير قدرت ب(27%) سنة (1990).[5]

كما أن حجم العطب أو عدم القدرة عن العمل الناجمة عن الحوادث معبرا عنه بعدد الأيام الضائعة نتيجة الحادث أو العطب تناقصت هي الأخرى حيث قدرت عام(1957) ب(1.05%)، وسجلت عام(1990) نسبة اقل قدرت ب(1%)، وسجلت في عام (2000) نسبة اقل عن سابقتها ب (0.7%).

إن حصر أسباب الحوادث قد حددها المركز الوطني للبحث حول الأمن بفرنسا في ثلاثة أشياء أساسية: نقص الحقائق، رسم المنحنى و تعريف الإجراءات الوقائية بوضوح.

ومن أجل تفادي النتائج السلبية والتقليل من حوادث العمل والأخطار المهنية الموجودة في وسط العمل، وجب التفكير في مجموع السبل والأدوات الفنية الإدارية للتحكم والسيطرة على كل الأخطار الموجودة في أماكن العمل من خلال الدراسات الإرغونومية في تصميم المعدات، الآلات والأجهزة والأنسقة، وتوفير ظروف العمل الملائمة وفق القدرات والإمكانيات الفردية، بشكل يسمح للموارد البشرية ممارسة أعمالها في بيئة عمل آمنة تسودها درجة عالية من الأمن والصحة، وتتم مختلف الوظائف والمهام بكل راحة و طمأنينة.
تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف الأساسية الخاصة بالوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية في مكان العمل؟
- ما هي أنواع الوقاية الهادفة إلى تحقيق الأمن في مكان العمل ؟
- ما هي مستويات الوقاية و دور الإرغونوميا في التخفيض من معدل حوادث العمل ؟
- ما هي الوقاية والسياسة الأمنية المناسبة في مجال الصحة والأمن في مكان العمل ؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة في ضوء الإعتبارات التالية:

- الوقاية و دور الإرغونوميا في التخفيض من معدل حوادث العمل من المواضيع الهامة لاسيما في المنظمات التي تعاني من مستوى عال من الأخطار، والتي يتعرض عمالها إلى إصابات بالغة وحوادث خطيرة، حيث تعتبر من أهم المشاكل التي تستحق التحليل والبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهورها

ومحاولة إعطاء البديل، و وضع الإجراءات الوقائية المناسبة للحد منها في كل المستويات من اجل خلق بيئة عمل آمنة و مريحة تضمن التكيف والاستقرار في العمل.

- التعرف كذلك على السياسة الأمنية أو الإستراتيجية المناسبة في مجال الصحة والأمن في مكان العمل، ومدى فعاليتها في التخفيض من معدل الحوادث التي يتعرض لها العمال في بيئة العمل.

3- منهج الدراسة:

لقد إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وفقا لما يقتضيه طبيعة موضوع الدراسة الذي يعتمد على أهمية الوقاية الإرغونوميا من حوادث العمل والأخطار المهنية في مكان العمل من خلال الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا الموضوع، تحديد أهدافها و قواعدها الأساسية في مجال الأمن والصحة للمحافظة على عمال المؤسسة في كل المستويات، ومن ثم تبيان الوقاية والسياسة الأمنية المناسبة والتي يستفيد منها العمال والمؤسسة على حد سواء.

4- مصطلحات الدراسة:

4-1 الارغونوميا:

يعرف "محمد عيسوي" الإرغونوميا على أنها :" أحد فروع العلم التطبيقي الذي يشارك فيه كل من المهندسين وعلماء النفس العمل، و يهتم بتصميم المعدات والآلات والأجهزة والمصنوعات المختلفة وتهيئة الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل".[6]

ويعرفها كذلك "بوسنة محمود" بأنها:" علم حديث متعدد التخصصات هدفها التطبيقي هو تحسين الكفاءة والأمن للإنسان في كل جوانب الحياة وهذا بتحليل وتصميم الأنسقة الموجودة و المخططة لكي تكون متكيفة مع القوى العاملة".[7]

وتعرف **إجرائيا:** بأنها "هو علم تطبيقي يظم عدة تخصصات يهدف إلى تصميم الأجهزة ومختلف المعدات في محدوديات الفرد الفيزيقية والعقلية في بيئة عمل صحية وآمنة".

4-2 حوادث العمل:

يرى "ميلينيك وجوتار" أن حوادث العمل هي:" كل ما يحدث دون أن يكون متوقعا حدوثه، مما ينجم عنه ضرر للأفراد والوسائل".[8]

ويعرفها "عبد الغفار حنفي": " بذلك الناتج عن مركز العمل مباشرة، بسبب خلل في الآلات أو الأجهزة، أو نتيجة عوامل إنسانية غير مأمونة. " [9]

ويعرفها كذلك "حنفي سليمان" بأنها:" حدوث شيء غير متوقع، يؤدي إلى إخلال، وإعاقة في أداء نشاط معين ".[10]

ويعرفها أيضا "سيكيو" بأنها:" عبارة عن حوادث عنيفة غير متوقعة متعلقة إما بالمحيط، الآلات أو الأفراد، والتي قد تخلف إما حروق، تقطعات، صدمات كهربائية أو كسور محتمل أن تؤدي إلى الموت، هذه الحوادث يمكن أن تحدث أثناء العمل أو خلال التوجه من مكان السكن إلى موقع العمل".[11]

وتعرف **إجرائيا:** بأنها: " واقعة فجائية تأتي بالصدفة، تقع أثناء العمل، نتيجة عوامل مادية، تنظيمية أو إنسانية تؤدي إلى التوقف في العملية الإنتاجية تمس بصحة العامل وتلحق تلفا بالآلات، المعدات والمنتوجات".

4-3 الوقاية:

يعرفها "حمدي ياسين وآخرون" أن الوقاية هي:" عبارة عن الإجراءات المتخذة لمنع أو التخفيض من حوادث العمل والأمراض المهنية بتقديم وسائل وقائية وعلاجية".[12]

وتعرف كذلك حسب "محمد فالح صالح:" بتلك الإجراءات والخدمات التي تقدمها مؤسسة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المؤسسة على حمايته من إصابات العمل".[13]

ويقدم كذلك المكتب الدولي للشغل (BIT) تعريفه الخاص، ويرى أن الوقاية هي: "دراسة وتطبيق في كل الأنساق المستعملة، وذلك باستعمال قياسات خاصة بالأمن قبل ظهور الحادث، أثناء حدوثه أو بعد حدوثه"[14]

وتعرف الوقاية كذلك "بمجموعة من القياسات الضرورية لتجنب كل حادث عمل".[15] ، وفي نفس المجال يرى "سيكيو" (SEKIOU.L)" أن الوقاية هي:" الإجراءات المتخذة بهدف التخفيض أو إزالة الأخطار الموجودة في محيط العمل." [16]

وتعرف **إجرائيا:** بأنها :"مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لإزالة أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية في بيئة العمل من جهة، وتحقيق الأمن والمحافظة على الإنتاج وصحة العمال من جهة أخرى، وذلك باستعمال وسائل تنظيمية، تقنية وعلاجية".

5- إطار الدراسة:

يعتبر موضوع الوقاية الإرغونوميا من حوادث العمل والأخطار المهنية في العمل من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين والمختصين في مجال علم النفس العمل والتنظيم، وذلك من اجل تحقيق الأمن والمحافظة على صحة العمال باستعمال وسائل تنظيمية، تقنية وعلاجية تساهم في مساعدة الفرد ليكون متوافقا مع عمله وتحقيق درجة عالية على التكيف والانسجام مع عمله والاستمرار فيه.

وقد حاول العديد من المختصين وضع أهداف عامة للوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية، ووضع الإجراءات المناسبة من خلال الدراسات الإرغونومية في كل مستوياتها، وكذا القواعد الأساسية في مجال

الأمن والصحة في أماكن العمل ساعية إلى التخفيض من معدل حوادث العمل والأخطار المهنية في مكان العمل، ولقد ركزت هذه الدراسات على نقاط جد هامة من أهمها:

6- أهداف الوقاية:

يقوم المكتب الدولي للشغل (BIT) من خلال برنامج واسع " العمل بدون مخاطر" والذي يشمل على الأهداف الأساسية الخاصة بالوقاية من الحوادث والأمراض المهنية التي يمكن تخليصها فيما يلي:

- القيام بعملية التحسيس والتوعية في كل أماكن العالم ولكل أبعاد ونتائج الحوادث والأمراض المرتبطة بالعمل.
- الرفع من مستوى الحماية القاعدية لكل العمال لتتطابق مع المعايير الدولية.
- تدعيم قدرة حكومة أعضاء مكتب الشغل الدولي والمؤسسات مع تطبيق سياسات وبرامج فعالة ودائمة للوقاية و الحماية. [17]

تسعى الوقاية في العمل إلى تحقيق أهداف عامة تتمثل فيما يلي:

- الوقاية تشمل كل العمال، حالات الإصابة والأمراض المرتبطة بالعمل.
- حماية عائد العامل في حالة الحادث ومنحه تعويض بعد الحادث.
- توفير العلاج الطبي وإعادة تكييف العامل بعد الشفاء من الحادث.
- حماية العمال إلى أقصى حد ذلك باستبعاد العوامل التي قد ينجر عنها حوادث العمل.
- إعطاء ضمانات لأهداف الوقاية داخل أنساق المنظمة.

7- أنواع الوقاية:

للوقاية عدة أنواع تعتبر كمبادئ عامة تهدف إلى تحقيق الأمن، و ذلك بوضع إجراءات يتبناها العمال لتجنب حوادث العمل الناتجة عن مختلف العوامل سواء كانت تقنية، إنسانية أو تنظيمية، فحسب (DURAFFOURG. J) فإن الوقاية تنقسم إلى أنواع مختلفة يمكن تلخيصها فيما يلي:

7-1 الوقاية التقنية:

تتمثل الوقاية التقنية في وضع تصميم جيد للآلات ومعدات الإنتاج، ومختلف الأنساق التقنية التي يستعملها العمال، وكذلك تهدف إلى البحث عن مختلف الأخطار المهنية والعمل على تخفيضها و إزالتها، وإجبار العمال على استعمال التجهيزات الوقائية سواء كانت فردية أو جماعية، و تطبيق كل الإجراءات الوقائية التي خصصت لهذا المجال.

7-2 الوقاية الإرغونومية:

يهدف هذا النوع من الوقاية إلى التعرف على مشاكل و ظروف العمل التي تؤثر على الناحية الصحية للعامل، و تحاول في ذلك تكييف المهنة للعامل ضمن خصائصه وقدراته الفيزيولوجية، و تعمل على

تخفيض التعب الجسمي و النفسي بوضع عتبات لا يجب تجاوزها، وهذا لا يتم إلا بتطبيق الإجراءات التالية:

- التصميم الجيد لمراكز العمل.
- تحسين ظروف العمل.
- تنظيم ساعات و أوقات العمل.
- تنظيم الإيقاع البيولوجي للعمل.

7-3 الوقاية النفسية:

تتمثل في تحديد الروابط وعلاقات الأخطار مع مفهومها للعامل في حالة النشاط، بمعنى أن هذه الوقاية تهدف إلى توعية العمال بوجود الأخطار المهنية و تقديم المعلومات والاحتياطات الضرورية لتجنب هذه الأخيرة (الأخطار)، و يتم في ذلك إعداد نفسي للعامل سواء أثناء التوظيف أو التدريب فيما يخص المركز الذي يشغله.

7-4 الوقاية النفسية التقنية:

يهدف هذا النوع من الوقاية إلى اكتشاف الأفراد الذين لديهم استعدادات للوقوع في الحوادث وذلك باستعمال اختبارات نفسية تقنية خاصة، ويتم تطبيقها على العمال في مراكز معينة لتحديد متطلبات المركز بصفة مستمرة لأنها قابلة للتغيير مع مرور الوقت. تركز هذه الوقاية على دراسة القدرات النفسية الحركية ومقارنتها مع كل ما هو مطلوب.

7-5 الوقاية الطبية:

تهدف الوقاية الطبية إلى تشخيص الأنساق المتدهورة، والتعرف على كل مراكز العمل والمخاطر المتعلقة بها، و بالتالي يتم إتخاذ قرارات موضوعية حول كفاءات العمال ومراقبتها سواء كانت جسدية أو نفسية خلال المشوار المهني.

7-6 الوقاية البيداغوجية:

تتمثل في تنشيط شبكة الإتصالات وتقديم المعلومات الكافية، وكذا تقديم تكوين وتدريب خاصة بالوقاية و الأمن ليتم التعرف على مختلف الأخطار المتواجدة في مواقع العمل.

7-7 الوقاية القانونية:

تهدف هذه الوقاية على إلزام وإجبار العمال وأصحاب العمل على تطبيق القوانين والنصوص التشريعية الخاصة بالنظافة وطب العمل، و كذا إجراءات الصحة والأمن للوقاية من الأخطار المهنية.

8- الوقاية والسياسة الأمنية:

تتمثل في إتخاذ الإجراءات الكفيلة لمنع أو تقليل حوادث العمل، والعمل على تخفيض الأمراض المهنية مع تقديم وسائل الوقاية، الإسعاف و العلاج.

إن أهمية الأمن الصناعي جعلت الكثير من أرباب المصانع و الشركات يخصصون مكاتبا ولجانا وأقساما خاصا بالأمن الصناعي، وعموما فإن ثمة أساليب وقائية علاجية يمكن استعراضها، وذلك لغرض تخفيف نسبة التورط في الحوادث و هي كالتالي:

- لابد من توفر اثنان من الأخصائيين أحدهما مهندس لتفهم الأسباب الميكانيكية المسؤولة عن الحوادث، والثاني أخصائي نفسي لتحليل الأسباب النفسية والإجتماعية المسؤولة عن الإصابات.
- من المهم تدريب الأخصائي على كيفية توظيف الإختبارات النفسية والعقلية وذلك بغرض إختيار العمال وإرشادهم و توجيههم.
- تحقيق العلاقات الإنسانية، نظافة المصنع، تنفيذ قواعد السلامة المهنية في المصنع، وأن يتم تدريب العمال الجدد على يد خبراء مؤهلين، وضع العامل المناسب في المكان المناسب و اختيار العاملين في ضوء قواعد علمية ثابتة، عمل دورات تدريبية مستمرة ومتقدمة في المجال.
- التنبؤ بها والتحكم في عدم وقوعها ثانية.
- تصميم الآلات و تكييفها لإمكانات و قدرات العامل، بحيث يستطيع الفرد التعامل مع الآلة و السيطرة عليها تجنبا للإصابة.
- لابد من تحسين ظروف العمل وبحيث تصبح أكثر موائمة للإنتاج، وكذلك العناية ببيئة العمل، ومراعاة متغيرات التعب والملل، وأن تفرض تقسيم العمل الذي يعطي للعمال فرصة تغيير العمل والتنويع فيه، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بحيث يزداد قابليتهم للعمل والانخراط فيه.
- تصميم البرامج العلاجية النفسية للتقليل من مشكلات العاملين و زيادة توافقهم المهني.
- المراقبة المستمرة والحازمة لتنفيذ العمال لطرق الوقاية الصحية من أضرار العمل مثل ارتداء الأقنعة الواقية من تأثير الضوء أو الإشعاع، أو أقنعة الغاز في مواقع العمل التي تتواجد فيها غازات سامة. ووجود حمامات مجهزة بشكل صحي ملائم ليقوم العمال بالاغتسال في حالة وجود ضرورة لذلك.
- مرور كل العاملين سنويا على الأقل بفحص طبي عام وإجباري، لمعرفة حالتهم الصحية وتشخيص الأمراض بشكل مبكر و بدأ العلاج بكل أنواعه قبل استفحال المرض، أما الأعمال المضرة فإن العاملين فيها يجب أن يمروا بفحص طبي كامل كل ستة أشهر على الأقل لمعرفة الأعراض الأولى لأضرار العمل واتخاذ الإجراءات الطبية والوقائية اللازمة في العلاج.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لبدأ علاج المصابين بأمراض العمل الخطرة وإبعادهم عن الأعمال المضرة، وتعويضهم عن نسبة إصابتهم مع توفير ظروف ملائمة في عمل آخر أو إعادة تكوينهم لمهن أخرى.
- التكوين على الأمن بمعنى، أن التكوين الميداني على الأمن إجباري بالنسبة لكل المنخرطين الجدد في المؤسسة، و تعمل هذه الأخيرة على أن تجعل هذا العنصر ضمن سياسة الوقاية.

- الانخراط في صندوق حوادث العمل والمساهمة فيه يخفف على العامل وعلى المؤسسة النفقات في حالة وقوع الحادث. و بالتالي الاستفادة من تعويضات مالية بعد وقوع الحادث.

- المؤسسة ملزمة بالقيام بالتشخيص و تقديمها كل سنة برنامج الأعمال المتعلقة بالأمن والوقاية للسنة المقبلة إلى اللجنة المتخصصة حتى تبحث في الأمر بجدية.

9- مستويات الوقاية و دور الإرغونوميا:

من أجل الوقاية من المخاطر والأمراض المهنية والتخفيف من حوادث العمل في المواقع الإنتاجية، تقوم الإرغونوميا بدراسة عدة مستويات ولاسيما في تسيير الموارد البشرية وهي كالتالي:

9-1 على مستوى الإختيار والتوجيه:

في عملية التوظيف يقوم المختص الإرغونومي باختيار مرشحين ذات كفاءات وقدرات عالية تكون متناسبة مع المركز الذي يشغلونه، فعملية الإختيار تلعب دورا مهما في توجيه المرشحين و وضع العامل المناسب في المكان المناسب و إستبعاد المرشحين الآخرين وتوجيههم إلى مراكز أخرى تكون أكثر ملائمة.

- الوسائل المستعملة:

يستخدم المختص الإرغونومي عدة وسائل تتمثل فيما يلي:

- تحليل الطلب والسيرة الذاتية التي يقدمها المرشح.
- الملاحظة والمقابلة لتحليل السلوك.
- الإختبارات النفسية التقنية للقيام بعملية التشخيص.
- اختبارات الذكاء، الذاكرة، السرعة والدقة والانتباه.
- اختبارات الشخصية.

9-2 على مستوى المكافأة:

يهتم المختص الإرغونومي كذلك على مستوى " المكافأة " بدراسة مختلف الصراعات والضغوطات، وعدم الرضا في العمل، والمشاكل الموجودة في مراكز العمل، و دراسة نظام العمل بالتناوب، والبحث أيضا عن الطرق الملائمة لتحليل و دراسة الدافعية والمثيرات الموجودة في موقع العمل.

- الوسائل المستخدمة:

- المقابلة.
- الملاحظة.
- الاستبيانات.

9-3 على مستوى تسيير المشوار المهني:

في هذا المستوى دور المختص الإرغونومي ضروري، فهو يتدخل للقيام بعملية التصميم ووضع أنساق ملائمة ومناسبة تكون ضمن مستوى قدرات وإمكانيات العمال، و من أجل الوقاية يقوم المختص الإرغونومي

بدراسة التغيب ومختلف المتغيرات المتعلقة في إتخاذ القرارات، التحكم في الذات، الثقة في النفس، الانخراط في أعمال المؤسسة، المبادرة الفردية وغيرها.

- **الوسائل المستعملة:**

- دليل المقابلة.
- السلالم التقييمية.
- الملاحظة.

9-4 على مستوى التكوين:

9-4-1 التكوين في المؤسسة:

على مستوى التكوين يقوم المختص الإرغونومي بدراسة حاجات المؤسسة للتكوين، فبالتالي فهو يهتم بالنظر على مستوى دافعية العمال و تطوير قدراتهم.

- **الوسائل المستعملة:**

- (Q.C. M) اختبارات لمراقبة مستوى اكتساب المعارف.
- ملاحظة تأثيرات التكوين على مستوى تنظيم العمل وأداء العمال.

9-4-2 التكوين عن بعد:

تقوم شبكة المعهد الوطني للبحث والأمن (INRS): بإعطاء دروس عن بعد بالنسبة للأفراد المعنيين الذين يقومون بوظيفة الوقاية وتحسين ظروف العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالمنشطين، مختصي الوقاية، عمال الصيانة، الممرضين ومسيري الموارد البشرية.

الدروس المقدمة تكون مجانية في المؤسسة، و يدور موضوعها حول: حوادث العمل، المخاطر المهنية، الوظائف العامة للضمان الإجتماعي، و في كل سنة (500) شخص يتلقى هذه الدروس خلال خمسة أو ستة أشهر مما يقارب (50) ساعة عمل نظري وتطبيقي.[18]

9-5 على مستوى طب العمل و ظروف الحياة:

في هذا الميدان تدخل المختص الإرغونومي جد ضروري لهدف الوقاية فهو يقوم بمايلي:

- تحسين ظروف العمل والاهتمام بمشاكل العمال و محاولة التقليل منها.
- تكييف الآلة للعامل.
- تحليل حصيلة حوادث العمل و محاولة إعطاء توصيات.
- تنظيم هيئات الوقاية على مستوى المؤسسة.
- العمل على تحسين ظروف و توفير الجو الملائم في المناطق المنعزلة.
- الاهتمام والأخذ بعين الإعتبار الجانب الإجتماعي في عملية التسيير، وذلك لتحسين إتخاذ القرارات، تحقيق خطط العمل، النظر في الأولويات وأخيرا التخفيف من الصراعات.

- الوسائل المستعملة:

- ملاحظة العمل من الناحية النفسية الحسية (الرؤية، السمع واللمس).
- قياس العبء الفيزيقي (الوضعيات المختلفة، الحركات والجهد العضلي).
- قياس العبء الذهني، التعب الفيزيقي والنفسي، مستوى اليقظة والانتباه.
- إستغلال إحصائيات حوادث العمل.
- إستغلال الدعوات القضائية للجنة الصحة و الأمن القاعدية.
- إستغلال تقارير طب العمل.
- يشارك المختص الإرغونومي في أعمال طبيب العمل، مختصي الأمن والتسيير وذلك بغرض التدخل لتحسين الأوضاع السائدة في وضعيات العمل المختلفة.

9-6 على مستوى الإتصال:

يهتم المختص الإرغونومي بتحسين وتقوية الإتصالات في المؤسسة، و تخفيف الصراعات التي تقع بين العمال من جهة، و بين الصراعات التي تقع بين العمال وأرباب العمل من جهة أخرى، كما يعمل كذلك على دراسة الصراعات النفسية والإجتماعية للعمال والوقاية من حوادث العمل، الذي لا يتم إلا من خلال تقوية وارتفاع مستوى الإتصالات.

9-7على مستوى الأماكن المعزولة:

يبحث المختص النفسي في هذا المستوى على العوامل المختلفة التي تؤدي إلى ظهور القلق واضطراب الحالة النفسية لدى العمال، فهدف المختص هو مساعدة العمال وتحسين جو العمل لتحقيق سياسة جيدة وفعالة فيما يخص الراحة والتسلية.

9-8 على مستوى تحليل العمل:

تهدف الإرغونوميا إلى تحقيق الأمن في العمل والوقاية من حوادث العمل، و ذلك لا يتم إلا بتحليل العمل الفعلي للعامل في مركز العمل في وضعية معينة وفي وقت معين.

إن عدم التكيف في أوقات العمل عند ممارسة النشاط يؤدي إلى الشكاوي لدى العمال وكثرة التغيب، النقص في الإنتاج وسوء الحالة الإجتماعية للعامل، إذن عملية الوقاية من الحوادث تستوجب النظر في أسبابها، وذلك بتحليل الوضعية الحالية للعمل وتشخيص ومعرفة ما ينتج عنها من عبئ العمل. [19]

وإضافة إلى ذلك فإنها تهدف أيضا إلى خلق ديناميكية البحث المتعددة للتعرف على عوامل المخاطر المهنية المرتبطة بالحياة المهنية أو المرتبطة بظروف العمل.

10-القواعد الأساسية في مجال الأمن والصحة في أماكن العمل:

وضعت الدولة قواعد أساسية فيما يخص الوقاية من الأخطار المهنية مع العلم أن هذه القوانين كثيرة ومعقدة تحتوي أو تشمل على إجراءات عامة توجه إلى كافة العمال، أو إلى فئة محددة من العمال تقوم بمهام معينة.

تتمثل الإجراءات العامة فيما يخص الوقاية من الأخطار المهنية في النقاط الأساسية التالية:

10-1 الإجراءات العامة للأمن في مكان العمل:

تتمثل الإجراءات العامة للأمن في مكان العمل بتطبيق ما يلي:

- ضمان أمن العمال عند تنقلهم في مكان العمل، أي أثناء تشغيل الآلات وكذا أثناء نقل السلع والمواد وحملها من مكان لآخر.
- ضمان الحماية ضد الغازات السامة والخطيرة، والضوضاء المرتفعة وكل المواد الأخرى التي تشكل أخطارا على صحة العامل، إضافة إلى ذلك الأعمال التي تنجز في الأماكن المغلقة مثل ممرات المناجم وقنوات الغاز التي يجب تدعيمها بوسائل الوقاية والتهوية المناسبة قبل مباشرة العمل فيها.
- الحماية من أخطار سقوط الأشياء من الأعلى أو السقف، الانزلاق في السطوح المرتفعة أو من المصاعد التي لا تحتوي على الحواجز، لذا من الضروري تجهيزها بوسائل الوقاية مثلا وضع حواجز للسلالم والأدراج التي تتواجد في الأماكن المرتفعة.
- تجهيز الآلات ودعمها بوسائل الحماية و التحكم لتوقيفها في الوقت المناسب في حالة ما إذا ظهر خلل ما.
- تقديم التعليمات الضرورية و الكافية فيما يخص الأمن من الحرائق و طرق الإنقاذ يستفيد منها العمال، ويتم تطبيقها من طرف هذه الأخيرة حيث تسمح بتدخل سريع في حالة ظهور حريق في المصنع مثلا، وبالتالي يتم فيه التعرف على كيفية الاستعانة بالتجهيزات الخاصة لذلك مثلا قارورات الإطفاء.
- عدم دخول العمال إلى الأماكن أو الورش التي تتواجد فيها الآلات ما عدا العمال المعنيين من قبل المشرف أو المستخدم.

10-2 الإجراءات العامة للصحة في مكان العمل:

تتمثل الإجراءات العامة للصحة في مكان العمل بتطبيق ما يلي:

- ضمان التهوية المناسبة والملائمة لأماكن العمل ضمن المعيار الدولي سواء كانت طبيعية، اصطناعية أو مزدوجة.
- ضمان الإضاءة الكافية والملائمة حسب طبيعة العمل، والتي تسمح بالرؤية المناسبة دون بذل أي مجهود زائد من طرف العامل، ولا تشكل أي آثار سلبية على حاسة الرؤية.

– وقاية العمال من البرد و تقلبات الطقس، خاصة في فصل الشتاء، فبالتالي يجب توفير كل الوسائل اللازمة للتدفئة مثلا، أو الحرارة الملائمة حتى يتسنى للعمال القيام بالمهام بطريقة مريحة.

– الحفاظ على نظافة أماكن العمل بشكل دائم و مستمر لتحقيق ظروف صحية للعامل.

– الحفاظ على الجو الملائم لأماكن العمل بصفة مستمرة و توفير كل التجهيزات الصحية الضرورية لتطهير المجاري المائية و كل منابع العدوى.

– وضع ناتج المواد التالفة أو المرمية التي تشكل أخطار العدوى في وعاء محكم السد أو محاولة إزالتها، معالجتها أو إتلافها طبقا للقواعد المعمول بها دون أن تشكل خطرا على المحيط.

11– الوقاية و الأمن للعمال الشباب و المتقدمين في السن:

11–1 بالنسبة للعمال الشباب:

قد يتعرض العمال الشباب في مختلف المؤسسات الصناعية و الإقتصادية إلى حوادث و إصابات بالغة وخطيرة في مواقع العمل لكنها غير مميتة ، مقارنة لتلك التي تحدث للعمال المتقدمين في السن بصفة عامة و ذلك لعدة اعتبارات منها ما يلي:

– نقص الخبرة المهنية لدى العمال.

– عدم تمكنهم من فهم مختلف الأخطار الموجودة في موقع العمل و كيفية ظهور الحوادث.

– غياب و عدم توفر التكوين الخاص بالأمن و الصحة في العمل.

– نقص نضجهم على المستويين الفيزيولوجي والانفعالي.[20]

زد إلى ذلك فإنهم يتجاهلون قواعد أساسية تتمثل فيما يلي:

– عدم التعرف على دور مفتشية العمل والقوانين الوطنية في الوقاية التي تضمن لهم الصحة والأمن والمتعلقة بالأخطار المهنية.

– عدم التعرف على حقوقهم فيما يخص الأمن والإجراءات الوقائية الموضوعة من طرف الإدارة في محيط العمل. إضافة إلى ذلك فإن هؤلاء العمال يتعرضون للضغط مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا في العمل نتيجة متابعة النشاط في ساعات طويلة دون أخذ قسط من الراحة، و خاصة إذا علمنا أن العمال كذلك يعانون من مشاكل كالفقر، قلة الصحة، الأمية و مشاكل عائلية، و من أجل مساعدة العمال الشباب للقيام بمختلف المهام على أحسن ما يرام و دون التورط في الحوادث و معرفة مختلف الأخطار المهنية الموجودة في محيط العمل وضعت الإرغونوميا بعض المبادئ التي يجب إتباعها وهي كالتالي:

11–1–1 التكوين العام حول الأخطار المهنية و الأمن و الصحة في العمل:

يتمثل هذا التكوين في تعليم العمال الشباب وإعطائهم المعلومات الكافية فيما يخص الأخطار المهنية وذلك بتسجيلهم في شبكة الانترنيت، هذه الطريقة تمكنهم من التعرف على إجراءات وقوانين الوقائية وتطبيقاتها، والتطلع كذلك على القوانين التشريعية، الواجبات والحقوق التي يستفيدون منها في هذا المجال.

11-1-2 التكوين المهني و الإعلام:

من الضروري إدخال موضوع الأمن والصحة في مختلف برامج المدارس والمؤسسات الصناعية، وذلك ليتعرف العمال والأطفال على حقوقهم، و العمل على توضيح واجباتهم لأداء العمل بطريقة ملائمة و صحية و تطبيق الإجراءات الخاصة بالوقاية من الأخطار المهنية.

11-1-3 التكوين المهني، الإعلام و التأطير في المؤسسة:

إن التكوين المهني، الإعلام والتأطير عمليات هامة تقوم بها المؤسسة من أجل استفادة العمال الشباب بالمعلومات والمعطيات اللازمة التي يحتاجونها أثناء القيام بمختلف المهام الموكلة لهم، ووضع التأطير المناسب لتوجيههم. و قد ورد في نصوص القانون والتشريع أنه يمنع منعا باتا إعطاء مهام خطرة للعمال الذين يقل عمرهم عن (18) سنة.

11-1-4 استعمال وسائل الإعلام و الحملات التحسيسية:

نجحت بعض الدول باستعمال وسائل الإعلام كالتلفاز وجهاز الراديو، في توجيه سلوك العمال الشباب فيما يخص الأمن والصحة في العمل، واستخدمت دول أخرى الحملات التحسيسية في المدارس والشركات لغرض تعريف مختلف الأفراد بالأخطار المرتبطة بالعمل والوسائل الضرورية لتجنبها وطرق الوقاية منها.

11-2 بالنسبة للعمال المتقدمين في السن:

إن التقدم في السن نسق طبيعي يمر به الإنسان، مع العلم أن هذا النسق قد يزيد في درجة السوء تحت ظروف عمل سيئة و شاقة كالتعرض لمستوى مرتفع من الضوضاء، حمل و رفع مواد ثقيلة، الزيادة في ساعات العمل، و التغييرات التنظيمية وما إلى ذلك من مشاكل يعاني منها العمال المتقدمين في السن، يمكن تلخيص بعض منها وهي كالتالي:

11-2-1 القوة العضلية:

هناك فروق فردية بين العمال فيما يخص القوة العضلية ، لكن بصفة عامة هذه القوة تتناقص مع تقدم السن، فحمل المواد الثقيلة و نقلها من مكان لآخر يستوجب طاقة و قوة عضلية كبيرة، إذن فإنه من الضروري دراسة هذه الوضعية و تسييرها على أحسن وجه والتعرف على حاجات العمال المتقدمين في السن أثناء القيام بمختلف نشاطاتهم.

11-2-2 الوضعية و سهولة الحركة:

إن نقص الحيوية والقدرات الحركية لدى العمال المتقدمين في السن ينتج عنه نتائج غير مرضية وسيئة، خاصة في المهام التي تتطلب دقة الحركة والسرعة في رد الفعل، غالبا ما تكون هذه الحركات والقدرات محدودة.

تقوم الإرغونوميا بتصميم وسائل العمل والآلات و معدات الإنتاج ضمن قدرات ومحدودية الإنسان وتكييفها له، لأداء الأعمال بطريقة ملائمة و مريحة، إذن في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الإعتبار قدرات العمال و تسيرها أثناء النشاط و إنجاز المهام.

تشير الدراسات الإرغونومية التي أجريت في الأنساق الأوتوماتيكية أن نسبة الحوادث التي وقت في الفترة الممتدة بين: (1983-1988) كانت مرتفعة، و ذلك بسبب تعقد هذه الأنساق، و يؤكد المختصون في الأرغونوميا أن تصميم الأنساق وتركيبها بطريقة جيدة ضمن قدرات العمال تؤدي إلى الوقاية من الحوادث. [21]

11-2-3 الرؤية:

إن قوة البصر مهمة وضرورية لاسيما في بعض المهام التي تتطلب الرؤية مثل سائقي الشاحنات ووسائل النقل واستعمال وتسيير آلات الإنتاج، لذا من الضروري ومن واجب أرباب العمل الإهتمام بتوفير الإضاءة المناسبة في محيط العمل، و إجراء الفحوص الطبية للعمال بهدف الوقاية والمحافظة على صحة العامل و أمنه، و تكون أكثر أهمية لدى العمال المتقدمين في السن.

إن استعمال الأنساق الصناعية الأوتوماتيكية تؤدي إلى إرتفاع مستوى الإنتاج والنوعية في المؤسسات الصناعية، التي تتطلب مراقبة دائمة و طويلة لهذه الأنساق والمنتوجات النهائية، هذا ينتج عنه إرغام نفسي حسي لدى العمال. وفي هذا المجال أجريت دراسة في ورش المراقبة أين تتم وضع الطوابع على القارورات الزجاجية، والهدف من البحث هو تقييم التعب البصري لدى العمال ودراسة العبئ المرتبط بالإدراك، تمت الدراسة بواسطة عدة طرق: تحليل النشاط ، تسجيل الحركات البصرية، دراسة مختلف وضعيات العمل وأخير تقييم عبئ البصر وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إنخفاض القوة البصرية لدى العمال خلال الأسبوع نتيجة مختلف الوظائف وإعادة تنظيم السلاسل التي ينتمون إليها.
- غياب فترة عبئ العمل و ظهور تفاعل قوي بين الإستراتيجيات البصرية و متطلبات العمل.[22]

11-2-4 السمع:

إن التقدم في السن ينقص من القدرات السمعية لدى العمال، خاصة إذا كان مستوى الضوضاء مرتفع في أماكن العمل و يفوق (90) ديسبول (DBA).

تعرض العمال للضوضاء الشديدة تؤدي إلى عدم التمييز بين الأصوات خاصة الحادة منها، إذن يجب على المسئولين وضع إجراءات للتخفيف من درجة الضوضاء فالعامل الذي يفقد سمعه لا يتمكن من إلتقاط المعلومات والإشارات بطريقة جيدة خاصة تلك المتعلقة بإشارات الحذر والإنذار مما يؤدي إلى ظهور الإصابات والتورط في الحوادث، ولتجنب هذه المظاهر يحب على المسئول أن يقوم بتطبيق الاختبار وإجراء الفحوص الطبية الضرورية، وفي هذا المجال تؤكد الدراسات التي أجريت في (28) مؤسسة لصناعة الخشب

أن مستوى الضوضاء يفوق درجة (90) ديسبول (DBA) في (80%) من مراكز العمل مع العلم أن هذه الضوضاء صادرة من مختلف الآلات، وتتدخل فيها كذلك عوامل أخرى تتمثل في: النموذج العملي، تردد الصوت في مواقع العمل، كثرة الآلات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وضع بعض طرق الوقاية تتمثل فيما يلي:

- العمل على تخفيض الضوضاء من مصدرها.
- توفير وسائل الوقاية مثل واقيات الأذن.
- وضع مشاريع بهدف تخفيض الصوت على مستوى الورش وذلك بالأخذ بعين الإعتبار كل براميترات التي تؤدي إلى ظهور صوت مزعج يؤثر على العمال.[23]

- **خاتمة:**

يتبين لنا مما سبق أن الوقاية والدراسات الارغونومية هي عملية هامة لا يمكن الاستغناء عنها في مكان العمل، فهي مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لإزالة أو التقليل من حوادث العمل والأخطار المهنية في بيئة العمل من جهة وتحقيق الأمن والمحافظة على الإنتاج وصحة العمال من جهة أخرى.

ومن أجل المحافظة على الموارد البشرية والذي يعتبر الجانب الأساسي في العملية الإنتاجية، تقوم معظم المؤسسات الصناعية والاقتصادية بوضع شروط ومبادئ خاصة بالصحة والأمن في مكان العمل، ويستفيد منها كل العمال بحقوق وتقدم تعويضات عن الحوادث ويعاد تكييف العمال من جديد إلى ميدان العمل بعد الشفاء.

تؤدي حوادث العمل والاخطار المهنية إلى خسائر فادحة، لأن إصابة العامل من جراء حادث العمل أو مرض مهني يعني المعاناة والألم الجسدي والنفسي للعامل وعائلته، وهو أيضا ألم اقتصادي وخسائر للعامل من جهة، وللاقتصاد من جهة أخرى ومن أجل التقليل من حوادث العمل والأخطار المهنية التي تصاحب مختلف المهام في مكان العمل، يجب وضع سياسة أمنية هادفة إلى التحكم في أخطار العمل ومحاولة إزالتها وذلك بتحديد وإثبات عوامل الخطر، إعلام وتكوين العمال وكذا تحليل واستقصاء الحوادث.

ويمكن القول كذلك أن الوقاية وسيلة لها مبادئ عامة تهدف إلى تحقيق الأمن، وذلك بوضع إجراءات يتبناها العامل لتجنب حوادث العمل الناتجة عن مختلف العوامل سواء كانت تقنية، إنسانية أو تنظيمية.

- **التوصيات:**

نضع أمام المؤسسة مجموعة من الإقتراحات التي من شانها المساعدة على ذلك:

- حماية و وقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تنجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكذا الأضرار اللاحقة بصحتهم.
- تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

– العمل على تعيين و إبقاء العمال في عمل يتماشى وقدراتهم ومحدوديته الفيزيولوجية والنفسية.

– الترقية والحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال الجسمية والعقلية في كافة المهن من أجل رفع مستوى قدراتهم الإنتاجية والإبداعية.

– من الضروري تصميم الآلات والأجهزة ومختلف الأدوات وكل وسائل العمل لتكون مناسبة للأشغال الواجب إنجازها، ولضرورة الإحتياط من الأخطار التي قد يتعرض لها العمال.

– وضع العمال في مأمن من الخطر أو إبعادهم عن الأماكن الخطيرة أو فصلهم بواسطة حواجز متينة.

– ضمان حماية العمال من الدخان والأبخرة الخطيرة والغازات السامة والضوضاء المرتفعة و كل الأضرار الأخرى الناجمة من مكان العمل.

– العمل على توفير الراحة والتهوية الجيدة وتجديدها، والإضاءة المناسبة والتدفئة والحماية من الغبار وتصريف المياه القذرة.

– تجنب الازدحام والاكتظاظ في مكان العمل.

– تزويد العامل بوسائل الحماية الشخصية، والتأكيد على ضرورة استعمالها.

– توفير فرص التدريب الكامل للعامل، والذي يكسبه الخبرة والمعرفة بكيفية القيام بالعمل المكلف بأدائه وتجنب الوقوع في حوادث.

قائمة الهوامش

1) HERBERT.G, (1976), "Management et prévention des accidents du travail", Relation industrielles, Vol 31, N° 1, P14.

2) SEKIOU-L et autres (2004) : "Gestion des ressources_humaines", 2eme, édition de Boeck, P600.

3) JACQUELINE DIONNE-PROULX (1991) : " La promotion de la santé au travail", Santé et Sécurité du travail, orientation et pratiques, les éditions SMG, trois rivières. p169

4) BIT, (2005) Conférences internationale du travail, éd (BIT), Genève, N° 93, P103.

5) محمد مسلم (2007): "مدخل إلى علم النفس العمل"، منشورات قرطبة، الجزائر، ط1، ص86.

6) عبد الرحمان عيسوي (1998):"علم النفس والإنتاج"، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع، الإسكندرية، ص48.

7) بوسنة محمود (1986) : "الارغونوميا والتنمية في العالم النامي" - عروض الأيام الوطنية الأولى لعلم النفس و علوم التربية- الجزائر، ص33.

8) MELENNEC.LOUIS, et JUTTARD.JEAN,(1981) :"Traite de la réparation des accidents du travail", Libraire générale, Paris, P27.

9) عبد الغفار حنفي(1991): "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، ص440.

10) حنفي سليمان (1980): "الأفراد" ، دار الجامعات المصرية، القاهرة ، ص306.

11) SEKIOU.L, op.cit, P337.

12) حمدي ياسين، عسكر على، الموسوي حسن، (1999) : "علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق" ، دار الكتاب الحديث، ط1، ص210.

13) محمد فالح صالح (2004): "إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل" ، دار الحامد للنشر، والتوزيع عمان– الأردن، ط1، ص13.

14) INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, «travail et prévention », guide pratique Sur la prévention des risques Professionnels, N° 00, novembre, (2000), Vol 1, éd (INT), P6.

15) PERETTI, JEAN MARIE,(1999),Dictionnaire des_ressources humaines, 8eme éd, P163.

16) SEKIOU.L, 2004, op.cit, P601.

17) NAHMIAS.M :"Les Conventions en Sécurité et Santé au travail", éd, Bureau (BIT) du Caire, Egypte (In) Institut de Santé et de la Sécurité au travail, septembre (2000), Revue Trimestrielle Scientifique et d'informations générales, N° 15, P3.

18) INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, op. cit, P11.

19) MADI.M, "L'analyse ergonomique du travail, Méthodologie générale pour la prévention des risques professionnels,(2001),(In), Institut National du travail", « Travail et Santé », Guide Pratique Sur la prévention des risques professionnels, (2001), N°1,P5.

20) NIOSH .Albert (2003), Preventing Death, injury and illness Amend young Workers, Etat unis, (In), Bit (Bureau international du travail) (2005), "La Prévention une Stratégie globale", éd, Genève, P11.

21) VAUTRIN-J-P, DEL- SVALDI-D :"Accident du travail sur Sites automatises", évaluation d'une Présentation technique(1989) (in)', INRS, hygiène et Sécurité du travail.(2008),revue des science de la gestion, N°234, P19.

22) LIEVIN' D. FRANCOIS M.(1992) :'Charge perspective et fatigue Visuelle dans le Contrôle qualité, étude dans un atelier d'embouteillage',N°50, 2eme trimestre (1992) éd INRS. P32.

23) LUCARELLI.D, LEBLOND.H, CAFAXE.M, et all, "Le bruit dans les menuiseries industrielles", éd INRS. Novembre (2002), N° 97, P3.

فاعلية برنامج قائم على استخدام بعض استراتيجيات التعلـم النشـط في تدريس التربية الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير التأملي والاتجاه نحو المادة لدى طلاب المرحلة الأساسية العليا

The effectiveness of a program based on the use of some active learning strategies in the teaching of social education to develop meditative thinking skills and the trend towards subject in higher-level students

د. خليل علي أبو جراد، كلية التربية بجامعة القدس المفتوحة.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية عن الكشف عن أثر فاعلية برنامج قائم على استخدام بعض استراتيجيات التعلـم النشـط في تدريس التربية الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير التأملي والاتجاه نحو المادة لدى طلاب المرحلة الأساسية العليا وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي في التحقق من اسئلة الدراسة التي تمحورت بالتالي:

-ما مهارات التفكير التأملي الواجب تنميتها لدى طلاب الصف التاسع بمبحث الدراسات الاجتماعية ؟

-ما فاعلية بعض استراتيجيات التعلـم النشـط في تنمية مهارات التفكير التأملي لدى طلاب المرحلة الاساسية العليا؟

-ما فاعلية بعض استراتيجيات التعلـم النشـط في تنمية اتجاه الطلاب نحو مادة الدراسات الاجتماعية؟

وتم اختيار بعض استراتيجيات التعلم النشط وهى (التعلم التعاوني- فكر زاوج شارك -العصف الذهني) وتقديمها بشكل متنوع ومتكامل واختار الباحث عينة الدراسة من طلاب الصف التاسع الاساسي بمدرسة بيت لاهيا الاساسية للبنين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال غزة ونفذ الباحث تجربة الدراسة على موضوعات الوحدة الاولى من الفصل الاول وهى(التجزئة السياسية والسياسة لاستعمارية الاقتصادية في الوطن العربي وسياسية التجهيل وسياسية القمع) وذلك لمدة شهر اعتبارا من(1 أكتوبر 2019) إلى(31 أكتوبر 2019) وذلك وفقا للجدول المدرسي(ثلاث حصص أسبوعيا). وتم اختيار عينة الدراسة من بين طلاب الصف التاسع بمدرسة بيت لاهيا الاساسية للبنين بمحافظة شمال غزة، حيث تم اختيار فصلين متساويين في العدد ومتكافئين في النواحي المختلفة(العمر- الجنس- المستوى الاقتصادي والاجتماعي) وتم اختيار أحد الفصلين(1/1) للمجموعة التجريبية للدراسة التي تعلمت باستخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط، والفصل الثاني (2/1) للمجموعة التي تعلمت بالطريقة المعتادة وتحقق الباحث من فوض الدارسة باستخدام الاسلوب الاحصائي المناسب من خلال برنامج spss وتم تفسي النتائج في ضوء الإطار النظري والدارسات السابقة وفي ضوء ذلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات ذات الشأن.

Summary of study

The current study aimed at detecting the impact of the effectiveness of a program based on the use of some active learning strategies in the teaching of social education to develop the skills of meditative thinking and the trend towards subject in the students of the higher basic level. The study questions that focused on therefore :

What are the thinking skills to be developed in ninth grade students in the social studies research?

- What are the effectiveness of some active learning strategies in developing the thinking skills of the higher primary school students?

- What is the effectiveness of some active learning strategies in developing students' attitude towards social studies?

Some active learning strategies were selected, namely (cooperative learning - Thought of Juz-Shark Brainstorming) and presented in a diverse and integrated form and the researcher chose the sample study of the ninth grade students basic at Beit Lahia Basic School for Boys in the Directorate of Education in The North Gaza Governorate and the researcher implemented The study on the topics of the first unit of the first chapter, namely (political fragmentation and policy of economic colonialism in the Arab world, the politics of ignorance and the policy of repression) for a period of one month from (October 1, 2019) to (October 31, 2019) according to the school schedule (three classes per week). The study sample was selected from among the ninth graders at Beit Lahia Primary School for Boys in northern Gaza Governorate, where two classes were selected equal in number and equal in different aspects (age- gender- economic and social level One of the two chapters (1/1) was selected for the experimental group of the study, which was learned using some active learning strategies, and the second chapter (1/2) of the group that learned the usual way and the researcher achieved the dissection of the study using the appropriate statistical method through the program spss and the results were interpreted In the light of the theoretical framework and previous studies and in the light of the findings, a set of relevant recommendations has been proposed.

- **المقدمة:**

يتسم العصر الحالى بالعديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة والتى من سماتها الثورة المعلوماتية وسهولة الوصول إليها وانتقالها وتضاعفها ، وكان من نتاجها كم هائل من المعلومات ومصادر التعلم المتعددة ، والوسائط والمستحدثات التكنولوجية التى غيرت كثير فى أساليب التعليم والتعلم وانتقل محور الاهتمام فى العملية التعليمية من المعلم إلى المتعلم ، والتركيز على النمو المتكامل والشامل للمتعلم أمرا اساسيا ، كما فرضت التغيرات المتسارعة والانفجار المعرفى المستمر على التربويين أن يتعاملوا مع التعليم كعملية ليست لها حدود زمنية أو مكانية، وأن تستمر مع الفرد لتسهل له التكيف مع هذه المستجدات والمستحدثات .

وبالتالى أصبح من الضرورى أن تستخدم الاستراتيجيات التعليمية المناسبة فى تدريس المواد المختلفة ومنها الدراسات الاجتماعية التى تستهدف تعليم الطالب كيف يتعلم، وكيف يفكر، وكيف يشارك بفاعلية من خلال استراتيجيات التعلم النشط التى تجعل المتعلمين أكثر فاعلية وتنمى لديهم المهارات الجديدة التى تساعدهم على التكيف مع المستجدات والمستحدثات ،ومن خلالها يتحولون من الحالة السلبية إلى الحركة،

والنشاط ، والتحدث، والقراءة ، والكتابة، وطرح الأسئلة، وممارسة الأنشطة وعمليات التفكير ، واستخلاص الأفكار وعرضها، والتعبير عن وجهات النظر مما يساعد على اكتساب الخبرات التعليمية بطريقة فعالة وتكوين الشخصية المتكاملة وتنمية مهارات التفكير العليا ومنها مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية لديهم (1).

وفى إطار البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة تساير ما يحدث فى تعليم وتعلم الدراسات الاجتماعية على المستوى العالمى والتى تؤكد على زيادة فاعلية المتعلم وتجعله عنصرا أساسيا فى عملية التعلم ، ومن ضرورة التركيز على النشاط الذاتى والتفاعلى لتطوير تدريس الدراسات الاجتماعية ، وتجعله من مجرد مادة جافه سهلة للحفظ واستظهار المعلومات والحقائق والأحداث الدراسات الاجتماعية إلى النشاط والعمل بالدراسات الاجتماعية من جانب المتعلم ، مما يجعل من مادة الدراسات الاجتماعية مادة حية وذات وظيفه فى حياة المتعلم تكسبه العديد من المهارات الشخصية والاجتماعية والعقلية والأدائية وغيرها من مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية وهو مالم تحققه الأساليب والاستراتيجيات التقليدية المستخدمه حاليا فى مدارسنا ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة.

تتحدد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى:

ما فاعلية استخدام بعض استراتيجيات التعلـم النشـط فى تدريس الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية والاتجاه نحو المادة لدى طلاب المرحلة الاساسية العليا ؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مهارات التفكير التاملي الواجب تنميتها لدى طلاب الصف التاسع بمبحث الدراسات الاجتماعية ؟

2- ما فاعلية بعض استراتيجيات التعلـم النشـط فى تنمية مهارات التفكير التاملي لدى طلاب المرحلة الاساسية العليا؟

3- ما فاعلية بعض استراتيجيات التعلـم النشـط فى تنمية اتجاه الطلاب نحو مادة الدراسات الاجتماعية؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فى أنها:

1- تقدم بعض الاستراتيجيات والنماذج التدريسية التى تقوم على التعلم النشط والتى يمكن استخدامها من جانب معلمى الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الاساسية العليا.

2- تقدم بعض النماذج التطبيقية لكيفية تنمية مهارات التفكير التاملي لدى طلاب المرحلة الاساسية العليا.

3- تقدم مقياسا لاتجاهات الطلاب نحو مادة الدراسات الاجتماعية فى المرحلة الاساسية العليا يمكن الاستفادة منه مستقبلا.

4- تقدم أداة تتضمن بعض مهارات التفكير التاملي يمكن لمخططى مناهج الدراسات الاجتماعية والمعلمين الاستفادة منها.

حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود التالية:

1- اختيار بعض استراتيجيات التعلم النشط وهى (التعلم التعاونى-فكر زاوج شارك -العصف الذهنى) وتقديمها بشكل متنوع ومتكامل.

2- اختيارعينة الدراسة من طلاب الصف التاسع الاساسي بمدرسة بيت لاهيا الاساسية للبنين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال غزة .

3- تنفيذ تجربة الدراسة على موضوعات الوحدة الاولى من الفصل الاول وهى (التجزئة السياسية والسياسة لاستعمارية الاقتصادية في الوطن العربي وسياسية التجهيل وسياسية القمع) وذلك لمدة شهر اعتبارا من(1 أكتوبر 2019) إلى(31 أكتوبر 2019) وذلك وفقا للجدول المدرسى(ثلاث حصص أسبوعيا).

فروض الدراسة:

1- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطى درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط، ودرجات طلاب المجموعة الضابطة الذين تعلموا بالطريقة المعتادة فى التطبيق البعدى لبطاقة الملاحظة لمهارات التفكير التاملي لصالح المجموعة التجريبية.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطى درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط، ودرجات طلاب المجموعة الضابطة الذين تعلموا بالطريقة المعتادة فى التطبيق البعدى لمقياس الاتجاه نحو مادة الدراسات الاجتماعية لصالح المجموعة التجريبة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من بين طلاب الصف التاسع بمدرسة بيت لاهيا الاساسية للبنين بمحافظة شمال غزة، حيث تم اختيار فصلين متساويين فى العدد ومتكافئين فى النواحى المختلفة (العمر-الجنس-المستوى الاقتصادى والاجتماعى) وتم اختيار أحد الفصلين(1/1) للمجموعة التجريبية للدراسة التى تعلمت باستخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط، والفصل الثانى(2/1) للمجموعة التى تعلمت بالطريقة المعتادة.

خطوات الدراسة: سارت الدراسة وفقا للخطوات التالية:

أولا: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التعلم النشط، ومهارات التفكير التاملي، والاتجاه نحو مادة الدراسات الاجتماعية، وتم الاستفادة منها فى:

أ- تحديد استراتيجيات التعلم النشط المستخدمة.

ب-تحديد المهارات الأساسية اللازمة للتفكير الدراسات الاجتماعية.

ت- بناء مقياس الاتجاه نحو مادة الدراسات الاجتماعية.

ثانيا : اعداد أدوات الدراسة وهى بطاقة الملاحظة أو (بطاقة تقويم مهارات التفكير التاملي) ومقياس الاتجاه نحو مادة الدراسات الاجتماعية فى ضوء ما سبق وضبطها.

ثالثا: اختيار الموضوعات التى سوف يتم تدريسها باستراتيجيات التعلم النشط وتم تدريب المعلمين على تدريس الموضوعات باستخدام استراتيجيات التعلم النشط .

رابعا: تطبيق أدوات الدراسة على المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية بعديا.

خامسا: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

سادسا: تقديم التوصيات والمقترحات المرتبطة بنتائج الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

1- التعلم النشط Active Learning

يعرف (2) التعلم النشط بأنه" ذلك التعلم الذي يشارك فيه المتعلم مشاركة فعالة، من خلال قيامه بالقراءة والبحث والاطلاع، ومشاركته فى الأنشطة الصفية واللاصفية، ويكون فيه المعلم موجها ومرشدا لعملية التعلم".

والتعلم النشط كما يراه الباحث فى هذه الدراسة هو "طريقة تدريس تشرك الطلاب بفاعلية في عمل أشيـاء تاريخية وتشجعهم على التفكير فيما يتعلمونه، وذلك من خلال وضع الطلاب فى مواقف تعليميه تاريخية تدفعهم إلى العمل وبذل الجهد والمشاركة الفعالة المستمرة، ويكون فيه المعلم موجها ومرشدا ومصمما للمواقف اللازمة لعملية التعلم".

2- استراتيجيات التعلم النشط: Active Learning Strategies

يعرف الباحث استراتيجيات التعلم النشط فى هذه الدراسة بأنها" الاجراءات والأساليب التى تتطلب من الطلاب فى مادة الدراسات الاجتماعية ممارسة مهارات التفكير التاملي من خلال ممارسة الأنشطة الدراسات الاجتماعية المختلفة والتى تتطلب التحدث والكتابة، وإلقاء الأسئلة والتفاعل مع الموقف التعليمى، والتعاون ، وتوظيف ما تعلموه فى مواقف حياتية والتى تضم استراتيجيات : التساؤل، فكر – زاوج- شارك ، والعصف الذهنى"

3- مهارات التفكير التاملي:

ويقصد الباحث بها " المهارات الشخصية والعقلية والآدائية التى تجعل من من الطلاب أن يفكروا تاريخيا وتتضمن كيفية فهم وتدبر الافكار والأحداث والمفاهيم والتفسيرات الرئيسية الدراسات الاجتماعية ، والقدرة على التحليل نقدى للوثائق الدراسات الاجتماعية فى ضوء السياقات، وطرح الأسئلة والبحث واتخاذ القرار واصدار أحكام."

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يعد استخدام التعلم النشط فى العملية التعليمية أحدالطرق التى تستخدم لاكتساب المعرفة والخبرة وتشجع التفاعل بين المعلم و المتعلمين، وتحفيزهم للتعلم ، بل يجعلهم يفكرون فيما يتعلمونه ، وتشجع التعاون بين المتعلمين من خلال الأنشطة التعليمية المختلفة .

والتعلم النشط لا يقوم على التعلم من خلال الاستماع و كتابة المذكرات، و إنما من خلال التحدث و الكتابة عما يتعلمونه و ربطها بخبراتهم السابقة ، بل و بتطبيقها في حياتهم اليومية ،فالمتعلمون بحاجة إلى أن يتأملوا فيما تعلموه ، و ما يجب أن يتعلموا و إلى تقييم ما تعلموا، كما أنه يعزز قدرة الطلاب على الاحتفاظ بالمعلومات وتنمية مهارات التفكير العليا مما يزيد من دافعية الطلاب للتعلم (3)

كما يراعى فى التعلم النشط استخدام الذكاءات المتعددة (Multiple Intelligent)، و أن للطلاب أساليبهم وقدراتهم المختلفة في التعلم، و بالتالي فإن الأساليب التدريسية السليمة هي التي تراعي ذلك التعدد والاختلاف.

مفهوم وطبيعة التعلم النشط:

أوضحت نتائج الأبحاث أن الطريقه التقليديةالسائدة فى مدارسنا لا تسهم في خلق تعلم حقيقي. وظهرت دعوات متكررة إلى البحث وتطوير طرق وأساليب تدريس جديدة تجعل من المتعلم محورا للعملية التعليمية وتشركة في تعلمه بطريقه فعالة وتضعه دائما فى موقف يجبر فيه على بذل الجهد والتفكير فيما يتعلمه، من خلال القراءة، والتحدث، والتفكير العميق، والكتابة، والقدرة الذاتية على تنظيم ما يتعلمه (4).

ومما سبق يتضح أن طبيعة التعلم النشط تقوم على المشاركة الفعالة من قبل المتعلم فى عملية التعلم، واستخدام مهارات تفكير عليا كالتحليل والتركيب والتقويم، وقيام المتعلمون بأنشطة تفاعلية تتطلب منه الحركة والأداء فيما يتعلق بالقراءة و الكتابة و المناقشة و حل مشكلة تتعلق بما يتعلمونه أوعرض عملى، وتطبيق ما تعلموه فى مواقف حياتية.

واستخدام التعلم النشط فى العملية التعليمية ليس بجديد لأنه قد نال اهتمام العديد من الفلاسفة والمربين منذ القدم ، حيث يظهر من خلال الحقائق الدراسات الاجتماعية أنه كان أول طريقة تعليمية يستخدمها الانسان ، وكانت تلك الطريقة هى الأكثر استخداما فى المجتمعات البدائية للتعامل مع الحياة واكتساب الخبرات الحياتية، وهذا النمط من التعليم استخدمه الإغريق واتبعه سقراط فى تركيزه على التفاعل بين المتعلمين أثناء حل المشكلة ، والتركيز على أهمية اكتساب الخبرات التعليمية من خلال الخبرات المحسوسة والعمل كما أكد جون ديوى على ضرورة أن يكون المتعلم محورا لعملية التعلم ، واكتساب التعلم

من خلال الخبرة ، وبالتالى فإن مسئولية المدرسة تقوم على تقديم أنشطة للطلاب تتناسب مع ظروفهم ومستواهم الاجتماعى وتوجيههم إلى الاكتشاف والتعلم ، ويقاس الانجاز بمدى تقدم المتعلم من خلال خبراته و قدراته على التعامل مع المواقف الجديدة (5).

و فى هذا الإطار يرى (6) أنه يمكن تنمية قدرة المتعلم على تنمية مهارات التفكير العليا وتطويرها، من خلال استخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط التى تقوم على التفاعل والمشاركة النشطة من جانب المتعلم والتوجيه المستمر تحت إشراف وتوجيه المعلم .

وتعد النظرية البنائية من أهم النظريات التى أكدت على أهمية بناء المتعلمين لمعارفهم من خلال تفاعلهم مع بيئتهم و إشراكهم فى عملية تعلم نشطة ، وبالتالى فهى تقوم على أساس أن المعرفة شيئ يبنى من قبل المتعلمين من خلال قيامهم بأنشطة تعليمية محددة تتم تحت إشراف وتوجيه المعلم (7).

وبناء على ماسبق نجد أن التعلم النشط لقى اهتماما متزايدا فى عالم اليوم حيث انتقل الاهتمام بالعملية التعليمية من المعلم كمصدر لعملية التعلم إلى المتعلم ، وتحويل المتعلم من وضع المفعول به السلبى إلى وضع الفاعل المشارك المفكر المتعاون بصورة إيجابية،ومساعدته على الاحتفاظ بالمعلومات وتطبيقها فى مواقف جديدة ، وامتلاك أدوات العلم، وتنمية مهارات التفكير العليا، مما يكسبه العديد من المهارات الشخصية والمعرفية والعقلية والآدائية وبالتالى تنمية الشخصية المتكاملة لدى المتعلم.

دور المتعلم في التعلم النشط:

يكون دور المتعلم فى التعلم النشط أكثر فاعلية فهو مشارك نشط في العملية التعليمية ، يمارس عمليات التفكير ويكتسب المهارات وينميها ويبنى ثقته بنفسه وبقدراته ، أقوى بكثير من أى عمل يقوم على التلقين وحشو الذهن بالمعارف والمعلومات عديمة الجدوى وتكون سريعة النسيان .

وفى إطار التعلم النشط يقوم المتعلمون بأنشطة عدة تتصل بمادة الدراسات الاجتماعية ، مثل : طرح الأسئلة ، و فرض الفروض ، و الاشتراك في مناقشات ، و البحث و القراءة، والتفسير، والتعليل ، و كتابة القصص الدراسات الاجتماعية القصيرة ، و حل المشكلات ، ومتابعة الأحداث الجارية ، ولعب أدوار تاريخية ،والافادة منها فى تطبيقاتهم الحياتية العملية، وبالتالى يصبحوا مستقلين، متعلمين معتمدين على أنفسهم قادرين على أن يفهموا ما يتفاعلون معه من أشياء وأشخاص فى المواقف الحياتية.

- دور المعلم فى تنمية التفكير التاملي من خلال استراتيجيات التعلم النشط :

لمعلمى الدراسات الاجتماعية دور كبير فى تنمية مهارات التفكير التاملي من خلال استخدامهم لاستراتيجيات التعلم النشط ، و إذا كنا نتوقع من طلابنا أن يفكروا تاريخيا، فإننا نحتاج إلى معلمين

يستطيعون توجيههم نحو التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية وتنمية مهاراته والفهم الخاص للتاريخ، كما نحتاج إلى تعليمهم كيفية فهم وتدبر الافكار والأحداث والمفاهيم والتفسيرات الرئيسية بداخل مجالهم ، والقدرة على التحليل النقدى للوثائق فى ضوء السياقات والأدلة الدراسات الاجتماعية .

كما_يجب على المعلمين أن يختاروا بحرص المصادر والأدلة التى تجعل طلابهم ينهمكون فى تفكير تاريخى. كما أن للمعلمين دور مهم فى تسهيل عملية التفاعل والتعاطف بينهم وبين الطلاب، و اكتشاف الأنواع المختلفة للكتابات الدراسات الاجتماعية، و ادراك التشابه بين العمليات الدراسات الاجتماعية وعمليات القراءة والتفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية وذلك من خلال المصادر والأدلة التى استخدمت كعنصر أساسى فى ورشة العمل الدراسات الاجتماعية، حيث يمكن تعليم الدراسات الاجتماعية كعمليات، واجراء ورش العمل الدراسات الاجتماعية التى تتضمن (إعادة بناء الماضى)_من خلال : كيف يناقش الطلاب من خلال الدراسات الاجتماعية الشفهى ، و استخدام الصور الدراسات الاجتماعية المختلفة من المصادر الأولية المتعددة مما يجعلهم يعيدون إحياء الماضى).

و فى إطار التعلم النشط يكون دور المعلم مساعدة الطلاب على تنمية مهارات التفكير وتنمية قدراتهم العالية عن طريق المواقف الحقيقية والمحاكاة ، وأن يكونوا محورا للعملية التعليمية ، مما يجعلهم مستقلين اسقلالا ذاتيا وبالتالى هو الموجه و المرشد و المسهل للتعلم والمصمم لمواقف التعلم فهو يدير الموقف التعليمي ، و هذا يتطلب منه جهدا كبيرا، وتقديم حلول متعددة، وحكما دقيقا وتفسيرا صحيحا ، والإلمام بمهارات هامة تتصل بطرح الأسئلة وإدارة المناقشات ، والقدرة على حل المشكلات للتلميذ والتوجيه المستمر، و تصميم المواقف التعليمية المشوقة و المثيرة و غيرها (8).

كما يستطيع المعلمون استخدام استراتيجيات التعلم النشط المختلفة لتنمية مهارات التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية من خلال تقديم عدة مصادر أولية للطلاب تشمل النصوص الكتابية مثل الخطابات، ومقتطفات من الأحاديث، والمذكرات اليومية، ودفاتر الحسابات الجارية، بالإضافة إلى المواد المرئية مثل الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية والخرائط والاشكال والرسوم السياسية (الكارتون السياسى) وغيرها .

ويرى دريك (9): أن هناك ثلاثة طرق يمكن أن يستخدمها المعلمون لتنمية مهارات التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية من خلال المصادر الأولية وهى:

الطريقة الأولى: يحضر المعلمون مصدرا أوليا فى دراسة موضوع تاريخى، وذلك لكي يثبتوا صحة المعلومات التى قدموها لطلابهم.

الطريقة الثانية: وهي أكثر تعقيدا من الطريقة الأولى لأنها تأخذ فى الإعتبار استخدام مصادر مختلفة للموضوع الواحد فى حجرة الدراسة.

الطريقة الثالثة: و هى تضم الطريقة الأولى والطريقة الثانية وهى تجعل الطلاب يشتركون فى مناقشات قصدية مع البدء بوثيقة أساسية حيث يقوم المعلم بمناقشة الوثيقة الأساسية مع الطلاب ويطلب منهم أن يتشككوا فى الأحكام الخاصة بالماضى لمحاولة فهم سياق الوثيقة ، وبالتالى يكون لدى الطلاب فهم أفضل للفترة الزمنية التى يدرسونها، ويقدم المعلم بعد ذلك وثائق إضافية ترتبط بالوثيقة الأساسية ثم يطلب من الطلاب أن يبحثوا بأنفسهم عن الوثائق التى تتعلق باستقصائهم عن الموضوع الدراسات الاجتماعية .أما الوثائق ذات الترتيب الثالث التى يأتى بها الطلاب للمناقشة فإنها تسمح للمعلم بتقييم ميول اهتمامات الطلاب وقدراتهم على الاشتراك فى البحث الدراسات الاجتماعية، ولمساعدة المعلمين والطلاب على التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية يمكن للمعلمين أن يستخدموا الأدلة المرتبطة بالقدرة على توضيح المصادر، والقدرة على التأييد للمصادر بالأدلة الدراسات الاجتماعية المختلفه.

ومن خلال ما سبق تكمن أهمية استخدام التعلم النشط فى تدريس الدراسات الاجتماعية فى:

1- تصميم المواقف التعليمية الدراسات الاجتماعية المشوقة والمثيرة لاهتمام الطلاب التى تعزز قدرة الطلاب على الاحتفاظ بالمعلومات وفهمها.
2- تنمية مهارات التفكير العليا، ومنها مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية وتنمية قدرة الطلاب على تطبيق ما تعلموه فى مواقف تعليمية جديدة.
3- زيادة قدرة الطلاب على حل المشكلات، وبالتالى يصبحوا مستقلين معتمدين على أنفسهم قادرين على التعامل مع المواقف الحياتية.
4- ينمى لدى الطلاب القدرة على الإلمام بمهارات هامة تتصل بطرح الأسئلة وإدارة المناقشات، والبحث، والقراءة، وكتابة القصص الدراسات الاجتماعية القصيرة، وحل المشكلات، ومتابعة الأحداث الجارية، ولعب أدوار تاريخية، والافادة منها فى الحياة العملية.
5- زيادة انتباه المتعلمين واستمتاعهم بالعملية التعليمية والحصول على تعزيزات كافية من المصادر المختلفة حول فهمهم للمعارف الجديدة .
6- يسهم فى تنمية المهارات و الخبرات الاجتماعية للمتعلمين، وتنمية مهارات الاتصال لديهم.
7- مساعدة الطلاب على تنمية تفكيرهم وقدراتهم العالية، مما ينمى قدراتهم الذاتية على الإنجاز، ويزيد من اعتماد المتعلمبن على أنفسهم.
8- يساعد على تغيير دور المعلم من مجرد مصدر وحيد للمعرفة إلى التوجيه والإرشاد وتصميم مواقف تعليمية تعلمية متعددة.
9- يساعد على تعليم الطالب كيف يتعلم، وكيف يختار، وكيف يحصل على الخبرات التعليمية بنفسه.

10- يؤكد على التعدد والتنوع فى مصادر التعلم المتاحة فى البيئة المحلية ليختارمنها كل طالب ما يناسبه مما ينمى لديهم القدرة على الاكتشاف والتعلم، وبالتالى تنمية مهارات البحث والتفكير التاملي لديهم.

- **استراتيجيات التعلم النشط وتنمية المهارات في منهاج الدراسات الاجتماعية:**

هناك العديد من الطرق والأساليب والاستراتيجيات للتعلم النشط التى يمكن استخدامها فى تعليم الدراسات الاجتماعية لتنمية العديد من المهارات الدراسات الاجتماعية ومنها مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية ، ومن هذه الاستراتيجيات التى تتطلب نشاطا زائدا من جانب المتعلم (استراتيجية التساؤل، استراتيجية فكر – زاوج– شارك، واستراتيجية العصف الذهنى) وفيما يلى توضيح ذلك:

أولا: استراتيجية التساؤل:

يعد تدريس الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير ومنها مهارات التساؤل أحد المداخل الحديثة التى تنمى التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية فى تدريس الدراسات الاجتماعية التى تلقى الاهتمام فى الوقت الحالى ففى أثناء دروس الدراسات الاجتماعية، يتم إلقاء أسئلة عن الماضي والحاضر والمستقبل، والمشكلات المتعلقة بالأحداث الدراسات الاجتماعية المختلفة، ومن هنا يجب على معلمي الدراسات الاجتماعية تقديم المشكلات الدراسات الاجتماعية بشكل محوره التساؤل والنقاش، ويعد طرح الأسئلة طريقة المعلم فى تقديم المشكلات للطلاب من خلال توجيه تفكيرهم نحو النقاش والجدل ، مثيرا ومقدما للعديد من المعلومات والحقائق الدراسات الاجتماعية.

فتدريس الدراسات الاجتماعية يجب ان يسمح للطلاب بإلقاء الأسئلة وإثارة المشكلات حول المواضيع التى يدرسونها، وأيضا يجب أن يتعلموا كيف يتتبعوا ؟، وكيف ينظموا المعلومات المختلفة التى تناسب حل سؤال أو مشكلة ما، وهذا هو المحور الأساسي لاستراتيجية التساؤل فى تدريس الدراسات الاجتماعية حيث يمكن بسهولة إجراؤه فى أى صف بالمرحلة الاساسية العليا.

وتهدف استراتيجية التساؤل إلى إثارة قدرة الطالب على التساؤل وتنمية اتجاهه نحو الدراسات الاجتماعية ومصادره المختلفة، ومن خلالها يمكن تزويد الطلاب بأساس وقاعدة تساعدهم على مواجهة تحديات المستقبل وتنمية مهاراتهم الشخصية. كما أن استخدام استراتيجية التساؤل فى تعليم الدراسات الاجتماعية وسيلة لتشجيع الطلاب لكي يصبحوا طلابا مبدعين، ويتضمن ذلك استخدام قائمة من الأسئلة بخصوص موضوع يدرسه الطلاب، ولكن الأسئلة يقترحها الطلاب أنفسهم وليس من خلال المعلم، ويعطى المعلم لطلابه الوقت للتفكير والنقاش حول موضوع جديد قبل دراسته ويسمح لهم بتحديد المشكلات وتعريفها لأنفسهم والتركيز على تلك النقاط الهامة التى تحتاج الفحص والفهم والتفسير والاستنتاج وإصدار الأحكام وغيرها من مهارات التفكير الدراسات الاجتماعية.

وفى إطار استراتيجية التساؤل نجد أنها تمد الطلاب بقاعدة لدراستهم وذلك من خلال إنجاز وظيفة المنظم، بحيث أنها تضع الخطوط الإيجابية التى توجه الطالب للقراءة والكتابة وكتابة الملاحظات، وتقييم نموذج فى إطار المراجع بحيث تساعدهم على تنظيم المعلومات(8)

وبمساعدة استراتيجية التساؤل يتعلم الطلاب مسبقا ما يبحثون عنه، وذلك من خلال المصادر المختلفة، ويؤدى ذلك إلى تنشيط مهارة القراءة واستمرار إنتباههم، وأيضا يخلق أساسا ناقدا للمصادر مما ينمى مهارات التفكير الناقد، ويتمثل ذلك فى الدليل المستخلص من الجمل والخطابات والخطب والاستنتاجات مما يعد أساسا قويا للحكم الصحيح غير المنحاز على القضايا الدراسات الاجتماعية المختلفة، ويجعل الطالب يتعمق فى المعنى الموجود ما بين السطور وما وراء المعنى.

وهناك فائدة أخرى لهذه الاستراتيجية تتمثل فى توجيه أنشطة ، فهو يوضح المعلومات وما يجب أن يختاره الطلاب مما يساعد هم على مسايرة المعلومات الموجودة وفهمها، ويستطيع الطلاب تنظيمها حتى يصلوا إلى مرحلة الكتابة (الدراسات الاجتماعية) وعندئذ تستخدم هذه الاستراتيجية من خلال إطار عملى يساعد الطلاب على التنظيم والتحليل والتفسير والتعليق والتوثيق وغير ذلك من مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية والتاملي ، وبمرور الوقت تنمو قدراتهم الاستفهامية فى مجال الدراسات الاجتماعية وفى مجالات الدراسة المختلفة، مما يضيف عناصر أخرى ويجعل الطالب يتجنب بعض جوانب القصور فى الطرق المعتادة فى تدريس الدراسات الاجتماعية .كما تفيد هذه الاستراتيجية فى إشراك الطلاب والعمل فى مهارة التحليل الدراسات الاجتماعية Historical Analysis حيث يمكن استخدام الأسئلة الاستفهامية لتشجيع الطلاب على الافتراض والمشاركة فى التبرير الدراسات الاجتماعية، فالطلاب قد يقترحون الإجابات وفيما بعد يقارنون المعلومات بعضها ببعض ووزن الأدلة الدراسات الاجتماعية Historical Evidences والطلاب فى المرحلة الاساسية العليا يستطيعون تطبيق هذه الاستراتيجية فى الامتحانات، كوسائل معينة ،كما تعلمهم كيف يستخلصون أسئلة فرعية منها التى يضعها الممتحنون على المحتوى الذى سوف يدرسونه .والتى يمكن أن تساعد على تنمية التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية.

ويمثل الدراسات الاجتماعية الشفهي Oral History مفهوما ممتازا لزيادة اهتمام الطلاب بالدراسات الاجتماعية أهمية جوهرية لاستخدام استراتيجية التساؤل حيث يتضمن مناقشة الطلاب- وجها لوجه- الافراد من ذوى التجارب والخبرات نحو الأحداث الدراسات الاجتماعية ومنها الأحداث الجارية- مما يسهم فى فاعلية تدريس الدراسات الاجتماعية ويعطى قوة فعالة لإثارة وتحفيز الطلاب وزيادة دافعيتهم نحو دراسة الموضوعات الدراسات الاجتماعية ويتطلب تطبيق ذلك:

اختيار موضوع ذو علاقة بمحتوى المنهج الدراسى.

تحديد الطلاب الذين سيتم اجراء مناقشات وحوارات وطرح الاسئلة عليهم.

اعداد الأسئلة التوجيهية المناسبة للموضوع.

الإعداد لإجراء مقابلات شخصية للطلاب بمساعدة معلميهم وتحديد الأدوات اللازمة لذلك.

وفى ضوء ذلك يتم استنباط وبناء المادة الدراسات الاجتماعية من خلال المقابلات، واستخلاص المعلومات من الطلاب ومن خلال تجهيز واعداد سلسلة من الأسئلة الاستخلاصية التى تنمى لدى الطلاب العديد من المهارات الدراسات الاجتماعية.

ثانيا: التفكير التأملي

اصطلاحاً: عرفه كل من

- يرى ريان بأنهُ:" تأمل الفرد للموقف الذي أمامه وتحليله إلى عناصره، ورسم الخطط اللازمة لفهمه حتى يصل إلى النتائج ثم تقويم النتائج في ضوء الخطط
- التعريف الإجرائي:

هو تأمل طلاب عينة البحث للموقف الذي إمامهم وتحليله إلى عناصره الأساسية؛ ثم إيجاد العلاقات غير الصحيحة بين هذه العناصر، وإعطاء معنى أو تفسيرات لهذه العلاقات، ثم وضع حلول مقترحة لحل المشكلة القائمة من خلال عناصر الموقف.

الجذور الدراسات الاجتماعية للتفكير التأملي:

إنَّ الجذور الدراسات الاجتماعية للتفكير التأملي تعود للإسلام. وبالرغم من أن التأمل دعوة تبنتها كل الديانات السماوية، لكنها جاءت مفصلة وجلية في القرآن الكريم تتحدث عن ضرورة إعمال العقل وإمعان الفكر وإحكام التدبر قال تعالى:﴿أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ، وَإِلَى السَّمَآءِ كَيْفَ رُفِعَتْ، وَإِلَى الْجِبالِ كَيْفَ نُصِبَتْ، وَإِلَى الأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ﴾* فالقرآن الكريم أول من دعا للارتقاء بالعقل وذلك من طريق تخليصه من الوثنية، وتبصيره بأن الله خالق الكون ومدبره. ويرى العقاد (العقاد، 1986) أن عناية القرآن بإعمال العقل، بكل صوره، تجعل الإسلام الدين الوحيد الذي يمنح التفكير والتدبر والتعقل هذه المكانة، حتى أنه يمكن الجزم بأن التفكير فريضة إسلامية حيث أن أعمال العقل والتدبر والتفكر في مخلوقات الله والتبصير بحقائق الوجود من الأمور التي فرضها القرآن الكريم على كلّ إنسان وليس على المسلم وحده؛ لأنها وسائل الإنسان لاكتشاف سنن الكون ونواميس الحياة وفهمها كما أنها من وسائله في الاستدلال على وجود الخالق وعظمته وتوحيده (10).

وعند الغربيين فأن الجذور الدراسات الاجتماعية للتفكير التأملي تعود إلى عام 1933عندما عرف جون ديوي التأمل على أنه: النظر إلى المعتقدات بطريقة فعالة وثابتة ومتأنية أو أنه شكل من أشكال المعرفة المفترضة القائمة على أرضية داعمة لها ونتائج متوقعة(11) لكنه اختفى من الدراسات التي تناولها علم النفس خلال ازدهار المدرسة السلوكية، حتى مطلع الثمانينات من القرن الماضي، وعن أهمية التفكير التأملي في إعداد المعلمين في أثناء الخدمة وقبلها، وترجم الكثيرون ممن كانوا يعتقدون بأهمية التفكير

التحليلي والنقدي إلى استعمال مصطلح التأمل في تقارير دراساتهم البحثية وخاصة المتصلة منها بالتعليم الصفي وأعداد المعلمين في أثناء الخدمة (12) ومن وجهة نظر ديوي فأن تنمية التفكير التأملي أهم هدف للتربية، لأنه يمكن الفرد من السيطرة على تفكيره والمسؤولية عنه لكي يشارك بفاعلية بوصفه عنصراً في مجتمع ديموقراطي.

الأهمية التربوية للتفكير التأملي: يبرز التفكير التأملي كضرورة تربوية في خلال الفوائد التي تنتج عنه وهي كما يأتي:

- يساعد الطلبة على التفكير العميق.
- يساعد الطلبة على استكشاف آليات تعليمية جديدة.
- يساعدالطلبة على التأمل بأفكار متعددة حول الموضوع، وتقويم أعمالهم ذاتياً.
- تعزيز آراء الطلبة من خلال مساعدتهم في حل المشكلات، وتحليل الأمور بشكل دقيق.
- يعمل على تنمية الناحية النفسية للطلبة(13).
- يساعد المعلم في تحقيق فهم أفضل لأنماط تعلم الطلبة من جهة، وتنويع في أساليب التعليم من جهة أُخرى.
- يعمل على تحسين طرائق التدريس، وممارسة المعلم لمسئولياته بمهنية عالية.

- **مراحل التفكير التأملي:**

تعددت آراء الباحثين في تحديد مراحل التفكير التأملي منها:

إذ يرون أن مراحل التفكير المتأمل هي:

- الشعور بالصعوبة – الوعي بالمشكلة.
- تحديد الصعوبة – فهم المشكلة.
- تقويم المعرفة وتنظيمها–تصنيف البيانات –اكتشاف العلاقات –تكوين الفروض.
- تقويم الفروض – قبول الفروض أو رفضها.
- تطبيق الحل – قبول النتيجة أو رفضها

الدراسات السابقة

1- : (اثر أنموذج رينزولي R.D.I.M في الكتابة الإبداعية والتفكير التأملي لدى طالبات الصف الخامس الإعدادي للمتميزات).(14)

أجريت هذه الدراسة في العراق في جامعة بغداد–كلية التربية–ابن رشد، وهدفت إلى تعرف اثر أنموذج رينزولي R.D.I.M في الكتابة الإبداعية والتفكير التأملي لدى طالبات الصف الخامس الإعدادي للمتميزات. ولتحقيق هدف البحث اعتمدت الباحثة التصميم التجريبي المستند إلى استعمال متغيرين

مستقلين مجموعة تجريبية، ومجموعة ضابطة. وقد تكونت عينة الدراسة من (60) طالبة بواقع (30) طالبة في المجوعة التجريبية، و(30) طالبة في المجموعة الضابطة.

استعملت الباحثة أداة موحدة لقياس الكتابة الإبداعية والتفكير التأمليّ عند طالبات مجموعتي البحث، إذ أعدَّت سلسلة اختبارات تحصيلية، لأغراض بحثها لتطبيقها على مجموعتي البحث في نهاية كلّ موضوع اعتماداً على المحكات التي بنتها بنفسها، وأعدت مقياس للتفكير التأملي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تفوق طالبات المجموعة التجريبية التي تدرس الكتابة الإبداعية باستعمال أنموذج رينزولي، على طالبات المجموعة الضابطة التي تدرس الكتابة الإبداعية بالطريقة الاعتيادية، في الكتابة الإبداعية

2- أجرى اليسون (15) دراسة تناولت فاعلية برنامج تدريبي قائم على التدريس التأملي لدى معلمي المدارس الأساسية، طبقت الدراسة على (6) معلمين توزعوا على مجموعتين تكونت المجموعة الأولى من (3) معلمين لمقرر الرياضيات وتكونت المجموعة الثانية من (3) معلمين لمبحث العلوم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات باستخدام بطاقة للملاحظة الصفية، أظهرت نتائج الدراسة وجود مخرجات إيجابية لتطبيق هذا البرنامج على الممارسات الصفية للمعلمين المشاركين في البرنامج، تمثلت في الاستمتاع بالاندماج التشاركي، والحوار التأملي الناقد، وتطوير المناهج الدراسية، وهذا بالتالي انعكس إيجاباً على مخرجات تعلم الطلبة داخل الصف من خلال الاندماج في الأنشطة الصفية والمناقشات التعاونية.

3- دراسة مينوت (16) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المعلمين لمبادئ التدريس التأملي أثناء تخطيط الدروس، والتطبيق، والتقويم، طبقت الدراسة على (4) معلمين، تم جمع بيانات الدراسة من خلال أدوات البحث الكيفي وتضمنت مقابلات حول الخبرة والملاحظة ذات العلاقة بمجالات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل وثائق المعلمين (خطط الدروس)، أظهرت نتائج الدراسة أن (3) معلمين يطبقون التأمل في تدريسهم وكل ما يتعلق بطلبتهم والأنشطة التي يمارسونها، وقد تم تصنيفهم ضمن فئة المعلمين الأكثر تأملاً، وفيما يتعلق بمجال التطبيق تبين أن جميع المعلمين يطبقون مستوى التأمل أثناء الحدث كأحد عناصر التدريس التأملي، وأن (3) معلمين يستخدمون مبادئ التدريس التأملي الأخرى مثل التقييم الذاتي، والتأمل في المواقف التدريسية، والمعتقدات والقيم الشخصية حول التدريس، وأن (2) يستخدمون مبادئ التدريس التأملي أثناء تقييم الدرس، كما أظهرت النتائج أن اتخاذ القرارات والتبريرات حول عمليات التخطيط والتطبيق والتقويم المبنية على التأمل يؤثر على السياقات والمواقف التدريسية.

4- دراسة اوجنور وبادموس (17) فحصت أثر التدريس التأملي على معتقدات الطلبة المعلمين نحو أدوارهم المستقبلية، ولتحقيق هذه الغاية تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (304) طالباً وطالبة من طلبة

إحدى الجامعات في نيجيريا وممن هم في مستوى السنة الدراسية الأخيرة في تخصص التربية، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تضمنت أسئلة مفتوحة وزعت على مجالات متعددة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معتقدات الطلبة المعلمين للتدريس التأملي قد تمثلت في التأثير على معارفهم الحالية والسابقة في التربية، وعلى نموهم المهني وعلى خبراتهم السابقة، كما أشار معظم أفراد العينة إلى أن التدريس التأملي يحفزهم على الإصرار نحو التميز.

- **أدوات الدراسة:**

تم اعداد أدوات الدراسة على النحو التالى:

1- اعداد بطاقة لتقويم مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية: والهدف منها قياس مدى تمكن الطلاب (المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية) من مهارات التفكير الدراسات الاجتماعية.

2- مقياس اتجاه الطلاب نحو دراسة الدراسات الاجتماعية: والهدف منه بيان أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط فى تنمية اتجاه الطلاب نحو مادة الدراسات الاجتماعية.

ضبط أدوات الدراسة:

أولا: بالنسبة لبطاقة الملاحظة:

صدق بطاقة الملاحظة: تم عرض البطاقة على مجموعة من المتخصصين فى مجال المناهج وطرق التدريس، وبعد أخذ آراء المتخصصين من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لبنود البطاقة لبيان مدى مناسبتها، وأهميتها، وارتباطها بمهارات التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية، أصبح عدد عبارات البطاقة(46).

ثبات بطاقة الملاحظة: تم الملاحظة من قبل الباحث وأحد المعلمين الذين تم تدريبهم على كيفية تطبيق البطاقة على عينة من نفس الطلاب بلغت (11) طالبا، وبعد ذلك تم حساب نسبة الاتفاق بين الباحث والمعلم طبقا لتطبيق معادلة كوبر (Cooper,1881) رقم (1) التالية:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد المهارات المتفق عليها}}{\text{عدد المهارات المتفق عليها} + \text{عدد المهارات الغير متفق عليها}} \times 100$$

وبتطبيق هذه المعادلة بلغت نسبة الاتفاق (82%) وهي نسبة مقبولة.

ثانيا: بالنسبة لمقياس الاتجاه نحومادة الدراسات الاجتماعية:

صدق المقياس: تم عرضه على مجموعة من المتخصصين فى مجال المناهج وطرق التدريس، وبعد أخذ آراء المتخصصين من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل أصبح عدد عبارات المقياس(62) عبارة متنوعة يتضمن بعض العبارات الموجبة والسالبة (42 موجبة، 20 سالبة).

ثبات المقياس: تم تطبيق المقياس ثم إعادة تطبيقة على عينة من الطلاب بلغت (26) طالبا من نفس الطلاب عينة البحث بفاصل زمني قدره عشرة أيام، وتم حساب الثبات باستخدام رزمة المعالجات الإحصائية (SPSS 010) وتم التوصل إلى معامل الثبات وقدره (81 %) وهي نسبة مقبوله مما يعتبر المقياس ثابتا. كما تم حساب زمن الاجابة عن المقياس عند الاجابة عنه فى التطبيق وإعادة التطبيق وقد بلغ 40 دقيقة.

وبعد أن تم ضبط ادوات الدراسة تم تدريب عدد من معلمى الدراسات الاجتماعية بالمدرسة (5) المشهود لهم بالكفاءة والخبرة على نماذج تطبيقية مختلفة توضح كيفية تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط المختلفة وتدريبهم عليها من قبل الباحث وذلك لمدة ثلاثة أيام (3 ساعات يوميا) وذلك فى الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر 2005 على التخطيط والتنفيذ والتقويم للتدريس باستخدام استراتيجيات التعلم النشط .

تنفيذ تجربة الدراسة: بعد أن تم تدريب المعلمين على كيفية تدريس الموضوعات للوحدة موضع الدراسة تم تنفيذ تجربة الدراسة على بعض الموضوعات لمادة الجتماعيات للصف التاسع من الباب الأول وهى (الحياة الدينية، الحياة السياسية، الحياة الإقتصادية) وذلك لمدة شهر اعتبارا من (1 أكتوبر 2005) إلى (31 أكتوبر 2005) وذلك وفقا للجدول المدرسى (حصتان أسبوعيا).

- **نتائج الدراسة وتفسيرها:**

بعد أن تم التنفيذ وتطبيق أدوات الدراسة (بطاقة ملاحظة مهارات التفكير التاملي للدراسات الاجتماعية، ومقياس الاتجاه نحو مادة الدراسات الاجتماعية) على عينة الدراسة المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية تم استخدام برنامج المعالجات الاحصائية (SPSS .10) لتحليل نتائج الدراسة واسخلاصها وعرضها وتفسيرها تبعا لفروض الدراسة السابق تحديدها ولقد جاءت النتائج على النحو التالى:

نتائج الفرض الاول: ما مهارات التفكير التاملي الواجب تنميتها لدى طلاب الصف التاسع بمبحث الدراسات الاجتماعية؟

وللاجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باعداد قائمة بمهارات التفكير التاملي والتي يرى الباحث انها قد تكون ذات علاقة بمحتوى الوحدة المختارة تم قام الباحث بتحليل المحتوى كما هو موضح بالجدول:

وحدة التحليل السياسة الاستعمارية في الوطن العربي	فئات التحليل					
	الملاحظة والتأمل	الكشف والمغالطات	الوصول الى استنتاجات	اعطاء تفسيرات	حلول مقترحة	المجموع
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
التجزئة السياسية	%6	%3	%6.5	%3	%3	%21.5
السياسة لاستعمارية الاقتصادية في الوطن العربي	%6.5	%4	%6.5	%4	%4	%25
سياسة التجهيل	%6	%5	%7	%4.5	%3	%25.5
سياسة القمع	%10	%3	%7.5	%3.5	%4	%28
المجموع	%28.5	%15	%27.5	%15	%14	%100

حيث نلاحظ ان مهارة الملاحظة والتامل جاءت في المرتبة الاولى بوزن نسبي 28.5% ويليها مهارة الوصول الى استنتاجات في المرتبة الثانية بوزن نسبي 27.5% ويليها مهارة الكشف والمغالطات واعطاء التفسيرات بشكل متكافئ بوزن نسبي 15% وتم مهارة حلول مقترحة في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 14% وان سياسة القمع حصلت على اعلى مرتبة بوزن نسبي 28% ويليها موضوع سياسية التجهيل بالمرتبة الثانية بوزن نسبي 25.5% ويليها بالمرتبة الثالثة موضوع السياسة الاستعمارية الاقتصادية في الوطن العربي بوزن نسبي 25% وفي المرتبة الاخيرة موضوع التجزئة السياسية بوزن نسبي 21.5% ويعزو الباحث ذلك للواقع المرير الذي يمر به طلاب المرحلة الاساسية من اثار الاحتلال والحروب الثلاثة الاخيرة المتتالية التي عايشها الطالب الفلسطيني والتي نالت من حقوقه التعليمية والنفسية.

نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الأول للدراسة على أنه" توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطى درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط ، ودرجات طلاب المجموعة الضابطة الذين تعلموا بالطريقة المعتادة فى التطبيق البعدى لبطاقة الملاحظة لمهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية لصالح المجموعة التجريبية" و لاختبار صحة هذا الفرض تم حساب المتوسط والانحراف المعيارى وقيمة " ت " لدرجات طلاب المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة فى التطبيق البعدى لبطاقة ملاحظة مهارات التفكير التاملي الدراسات الاجتماعية والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

نتائج التطبيق لبطاقة ملاحظة مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية من حيث المتوسط والانحراف المعيارى وقيمة" ت " للفرق بين متوسط درجات المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية

يتضح من نتائج الجدول (1) مايلى:

أولا: بالنسبة للمهارات: يتضح من الجدول رقم (1) أن هناك فرقا ذو دلاله إحصائية بين متوسطى

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	قيمة ف	الدلاله	قيمة ت	الدلاله
مهارات التفكير الدراسات الاجتماعية	الضابطة	34	80.2647	12.27293	2.10479	.568	.454	-10.894	0.05
	التجريبية	34	111.0588	11.00122	1.88669				

درجات طلاب المجموعة التجريبية ودرجات طلاب المجموعة الضابطة فى التطبيق البعدى لبطاقة الملاحظة لمهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية لصالح طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط. حيث بلغ متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية (11.0588) باحراف معيارى مقداره (11.0122) بينما كان متوسط درجات طلاب المجموعة الضابطة (80.2647) بانحراف معيارى مقداره (12.27293)، ومن خلال حساب قيمة " ت " (-10.894) نجد أن مستوى الدلاله قد بلغ (0.05) مما يثبت صحة الفرض الأول. وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام استراتيجيات التعلم النشط (التساؤل، فكر-زاوج-شارك، العصف الذهنى) وتنوعها لها عظيم الأثر فى تنمية مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية لدى الطلاب، وقيام الطلاب بالعديد من الأنشطة الدراسات الاجتماعية التى تنمى لديهم العديد من القدرات والمهارات الشخصية والعقلية والأدائية الدراسات الاجتماعية التى تجعل من مادة الدراسات الاجتماعية مادة حية وعملية وهو ما تفتقدة الطريقة التقليدية.

ينص الفرض الثانى للدراسة على أنه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط، ودرجات طلاب المجموعة الضابطة الذين تعلموا بالطريقة المعتادة فى التطبيق البعدى لمقياس الاتجاه لصالح المجموعة التجريبة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب المتوسط والانحراف المعيارى وقيمة " ت " لدرجات طلاب المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة فى التطبيق البعدى لمقياس الاتجاه.

جدول (2) نتائج التطبيق لمقياس الاتجاه من حيث المتوسط والنحراف المعيارى وقيمة" ت " للفرق بين متوسط درجات المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية.

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	قيمة ف	الدلاله	قيمة ت	الدلاله
الاتجاه	الضابطة	34	207.7647	18.09078	3.10254	5.444	.023	-9.500	0.05
	التجريبية	34	242.7353	11.55306	1.98133				

يتضح من نتائج الجدول (2) أن هناك فرقا ذو دلاله إحصائية بين متوسطى درجات طلاب المجموعة التجريبية ودرجات طلاب المجموعة الضابطة فى التطبيق البعدى لمقياس الاتجاه لصالح طلاب المجموعة التجريبية الذين تعلموا باستخدام استراتيجيات التعلم النشط. حيث بلغ متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية (242.7353) بانحراف معيارى مقداره (11.55306) بينما كان متوسط درجات طلاب المجموعة الضابطة (207.7647) بانحراف معيارى مقداره (18.09078)، ومن خلال حساب قيمة " ت " (-9.500) نجد أن مستوى الدلاله قد بلغ (0.05) مما يثبت صحة الفرض الثانى. وقد يرجع إرتفاع مستوى الدلالة إلى أن استخدام استراتيجيات التعلم النشط (التساؤل، فكر-زاوج-شارك، العصف الذهنى) وتنوعها لها عظيم الأثر فى تنمية الاتجاه نحو دراسة وتدريس الدراسات الاجتماعية لدى الطلاب، نظرا لتضمنها قيام الطلاب بالعديد من الأنشطة التى تجعل من مادة الدراسات الاجتماعية مادة حية وعملية تسهم فى تنمية اتجاه الطلاب وتحببهم فى دراسة المادة وفى أساليب تدريسها.

تعليق عام على النتائج:

من خلال نتائج الدراسة التى حاولت التحقق من فاعلية بعض استراتيجيات التعلم النشط فى تنمية المهارات الدراسات الاجتماعية والاتجاه نحو دراسة وتدريس الدراسات الاجتماعية ، ولقد حاولت الدراسة التحقق من فرضين وضعا فى شكل توجهى للتأكد من فاعلية استخدام بعض استرتيجيات التعلم النشط كمتغير مستقل على تنمية المهارات الدراسات الاجتماعية والاتجاه نحو دراسة الدراسات الاجتماعية كمتغيرين تابعين للدراسة، و قد أثبتت نتائج الدراسة فاعلية استخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط وهى(التساؤل، فكر-زاوج-شارك، العصف الذهنى) فى تنمية مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية والاتجاه لدى طلاب الصف التاسع الاساسي. ويرجع ذلك إلى تنوع الاستراتيجيات التى تتضمن قيام الطلاب بالعديد من الممارسات النشطة والحيوية والتفاعل الجاد فى المواقف التعليمية من قبل الطلاب مما يسهم فى تطوير تدريس الدراسات الاجتماعية ويحببهم فى دراستة وينمى لديهم الاتجاه الايجابى نحو دراسة الدراسات الاجتماعية.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

1- ضرورة الاهتمام بتوعية الطلاب والمعلمين والمسئولين بأهمية التعلم النشط لتنمية المهارات الدراسات الاجتماعية ومنها مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية والاتجاه وهو ما ينتقص أحيانا من أساليب تعليم الدراسات الاجتماعية.

2- تدريب الطلاب المعلمين فى شعبة الدراسات الاجتماعية بكليات التربية على استراتيجيات التعلم النشط.

3- تقديم نماذج تدريسية لمعلمى الدراسات الاجتماعية أثناء الخدمة قائمة على استراتيجيات التعلم النشط.

4- عقد لقاءات مع موجهى الدراسات الاجتماعية للاسترشاد بآرائهم فى سبل تطبيق استراتيجيات التعلم النشط وتحسينها لدى معلمى المرحلة الاساسية العليا.

5- تدبير الامكانات المادية والمعنوية التى تساعد الطلاب والمعلمين على نجاح تطبيق استراتيجيات التعلم النشط فى دراسة الدراسات الاجتماعية.

6- ضرورة تطوير مناهج الدراسات الاجتماعية لتساير ما يحدث فى العالم وضرورة التركيز على المواقف النشطة واستخدام استراتيجيات التعلم النشط التى تسهم فى تنمية المهارات الشخصية والعقلية والعملية المرتبطة بالتفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية لدى الطلاب.

7- تقديم نموذج لكيفة تطبيق بعض مهارات التفكير التاملي في منهاج الدراسات الاجتماعية ليستفيد منه المعلمون والطلاب.

- **المقترحات:**

  - اجراء المزيد من البحوث حول تاثير استراتيجيات التعلم النشط على مباحث دراسية اخرى.
  - تطبيق الدارسة على فئات وعينات اخرى.
  - دراسة تاثير استراتيجيات التعلم النشط على متغيرات اخرى.
  - اجراء دراسات مقارنة بين استراتيجيات التعلم النشط والطرائق التقليدية.
  - تحليل محتوى منهاج الدراسات الاجتماعية.

قائمة الهوامش

***القران الكريم والسنة النبوية.

1- زيد الهويدى (2005): مهارات التدريس الفعال، العين، دار الكتاب الجامعى ص 196-199

2- أحمد حسين اللقانى , على الجمل (1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفة فى المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية, القاهرة ، عالم الكتب ص259

3- Meyers,C. AND Jones, T.B(1993): Promoting Active Learning :Strategies for the College Classroom, San Francisco: Jossey-Bass.

4- محمد عبد الرحمن عدس (1996): المعلم الفاعل والتدريس الفعال، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ص 46-65.

5- Eakin,S.(2000): Giants of American Education:JohnDeweymThe Education Philosopher,Technos Quarterly for Education and Technology,V.9,N.4.,http://WWW.technos.net/journal/volume9/4ekin.Htm

6- محمد محمود الحيلة (2003):طرائق التدريس واستراتيجياته،العين، دار الكتاب الجامعى ص288.

7- Reinhartz,J.& Beach,D.M.(1997):Teaching and Learning in Elementary School:Focus on Curriculum,New Jersey:Prentic-Hall Inc. pp 76-78

8- جابر عبد الحميد جابر(1999): استراتيجيات التدريس والتعلم، القاهرة ، دار الفكر العربى ص175.

9- Drake, Frederic D."2002: Teaching Historical Thinking, ERIC Clearing House For Social Studies/Social Science (ERIC/CHESS) PP 1-4

10- العقاد، عباس محمود. التفكير فريضة إسلامية في ضمن الأعمال الكاملة، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1986م ص283.

11- خوالدة، أكرم صالح محمود. التقويم اللغوي في الكتابة والتفكير التأملي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012م ص173.

12- العفون، نادية حسين. التفكير أنماطه ونظرياته وأساليب تعلمه وتعليمه، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2012م ص221.

13- خوالدة، أكرم صالح محمود، مرجع سابق، ص179

14- أحمد، بيمان جلال. أثر أنموذج رينزولي(R.D.I.M) في الكتابة الإبداعية والتفكير التأملي عند طالبات الصف الخامس الإعدادي للمتميزات، جامعة بغداد-كلية التربية (ابن رشد)، 2013م. (أطروحة دكتوراه غيرمنشورة).

15- Ellison, C. "Reflective Make-and-take: A Talent Quest Reflective Practice Teacher Model", Reflective Practice, 2008, 9(2) , 185 – 195

16- Minott, M. "The Extent to Which Seasoned in the Cayman Islands Use Elements of Reflective Teaching in Their Lesson Panning , Implementation , and Evaluation: Implication for Teacher Education and Training Globally and Locally", ERIC Digest

17- Ogonor, B. and Badmus, M. "Reflective Teaching Practice Among Student Teachers: The Case in a Tertiary Institution in Nigeria", Australian Journal of Teacher Education, 2006, 31 (2), 1 – 11ED 495112, 2007

الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية المملكة 2030

Training needs for assistance of administrative school in the light of vision 2030

الباحثة: غشماء مهدي محمد العوف آل زمانان، إدارة تعليم نجران – السعودية.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (89) من المساعدين الإداريين في المدرسة، وذلك في السنة الدراسية 1440هـ-1441هـ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: بأن الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030 جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المساعدين الإداريين في المدرسة، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. في ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء الرؤية الملكية2030.

Abstract:

This study aimed to identify the training needs of the administrative assistants in the school in the light of Vision 2030, To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and used the questionnaire as a tool for the study, the sample of the study consisted of (89) administrative assistants in the school, that is in current academic year 1440 AH - 1441 AH.

the most important results reached by the researcher: that the training needs of administrative assistants in the school in the light of Vision 2030 had midd- degree from the point of view of the administrative assistants in the school, there are no significant differences attributable to the impact of years' Experience and qualification. The researcher recommended the need to at tented to the training needs of administrative assistants in the school according Vision 2030.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متعددة في جميع المعارف الانسانية، فبركب الحضارة المتسارع لابد من وضع خطط استراتيجية لتنمية الموارد البشرية فهي المورد الأهم والعنصر المتحكم، فينبغي التعامل مع التغيرات المتجددة والمتسارعة.

أن البشر هم أساس الثروة وأن التنمية لا تتم الا بالإنسان ومن أجل الانسان، فقد أكدت بعض الدراسات أن العديد من الدول المتقدم تنفق أموال طائلة من اجل تدريب وتعليم الانسان لكل ما يحتاجه من تطوير وتدريب في مهاراته[1].

يعد المساعد الاداري هو العنصر الأساس بعد المدير في ادارة المدرسة، فهو المخطط والمنفذ والمشرف والذي يتواصل مع العالم الخارجي للمدرسة، ان الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يقوم عليه بناء

الأساسيات التدريبية بطريقة علمية ومتسلسلة لكي تكون ناجحة أما عكس ذلك يكون هدرا للوقت، فتحديد الاحتياجات أشبه ما يكون بالهيكل الذي تقوم علية العملية التدريبية لتنمية الموارد البشرية[2].

ولتحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي الهيكلي في صناعة التدريب حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ان أي خلل في هذا الهيكل سيوقع بجميع الجهود التي بذلتها المنشئات من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين فيها[3].

فبذلك يعتبر التدريب أحد الحلول التي تساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المدرسة بما فيه المساعدين الإداريين، فنظرا لأهمية المساعد الاداري في المدرسة والمهام التي يقوم بها من تخطيط وتنفيذ وتواصل مع العالم الخارجي للمدرسة كما وتختص بتولي الاعمال الإدارية في المدارس التي تتطلب النواحي التنظيمية ايجادها , كالإجراءات الادارية والمالية واعمال السكرتارية والنسخ والعلاقات العامة والاستعلامات.

فان هذه الدراسة تهدف إلى استقصاء الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030 للوصول إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي تأمل الباحثة ان تسهم في تنمية المساعدين الإداريين في المدارس.

مشكلة الدراسة:

لقد حرصت الحكومة في المملكة العربية السعودية على تطوير منظومة التدريب والاهتمام بمخرجات بما يلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل والتقنيات الحديثة وجاء بالخطة العشرية لوزارة التعليم (2005) فقد نصت المادة(3) على أن "الهدف الاستراتيجي الثالث هو تدريب العاملين بالقطاع التعليمي تربويا واداريا" مما جعل التدريب ضرورة من ضروريات الوظيفة المدرسية سواء تربويا أو اداريا.

على الرغم مما تتولاه الحكومة في المملكة العربية السعودية من اهتمام بالغ لتنمية الموارد البشرية لديها خاصة في القطاع التعليمي الا أنه خلد الشعور لدى الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام في الاحتياجات التدريبية في القطاع التعليمي سوآءا الاداري أو التربوي، من هنا نبعت مشكلة الدراسة والتي تمثلت بالسؤال التالي:

" ما الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030؟"

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقدير درجات الاحتياجات التدريبية الفعلية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030تعزى للمؤهل العلمي؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقدير درجات الاحتياجات التدريبية الفعلية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030تعزى لسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030.

2. الكشف عن الفروق الإحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030التي تعزى للمؤهل العلمي.
3. الكشف عن الفروق الإحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030التي تعزى لسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

1. ان تحديد الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة يساهم في التخطيط السليم للبرامج التدريبية المخصصة لهم.
2. قد يستفيد المختصون في تحديد جوانب القوة والضعف لدى المساعدين الإداريين في المدرسة.
3. قلة الدراسات السابقة في الاحتياجات التدريبية المتعلقة في المساعدين الإداريين.
4. قد تساعد نتائج الدراسة في الكشف عن مشكلات بحثية جديدة لباحثون اخرون.
5. قد تساعد المختصون في وزارة التربية والتعليم في تحديد مدى الحاجة لبرامج تدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة بمجال الاحتياجات التي تتوصل اليها الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في رؤية 2030.

الحدود البشرية: المساعدين الإداريين في المدارس في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: السنة الدراسية 1440هـ-1441 هـ

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية:

عرفها مصطفى بأنها " مجموعة التصورات والتغيرات التي يطلب احداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومعارفهم وكفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بأكمل وجه"[4].

كما ويعرفها البقمي بأنها" جميع التغيرات التي يجب احداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمهاراته ومعارفه واتجاهاته ومستوى أدائه والتي تجعله قادرا على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية"[5].

وتعرفها الباحثة بأنها" مجموعة من المهارات والكفايات والاتجاهات والقدرات الادارية التي يراد اكسابها وتنميتها للمساعدين الإداريين مما يجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة بما يواكب التطورات بمجال كفايات ومهام المساعد الاداري."

المساعد الاداري:

المساعد الاداري "هي فئة وظيفية واسعة تستدعي تعيين شخص يقدم مختلف أنواع الدعم الإداري للأفراد والجماعات في الشركات التجارية."[6].

وتعرفه الباحثة بأنه" الموظف الذي يجمع بين مهام مدير المدرسة والسكرتير من تخطيط وتنفيذ واشراف وتنظيم ملفات ودعم لموظفين المدرسة."

رؤية 2030:

عرفها الزياني بأنها " النقلة النوعية في جميع المجالات، وذلك بهدف مواكبة التطلعات والآمال، وأن تكون قادرة على مواجهة التحديات من خلال إدارة الموارد المالية بكفاءة، وأن تكون ذات هيكلة مرنة معتمدة على ثقافة الأداء في جميع الأعمال[7].

وتعرفها وزارة التعليم بأنها " إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة حديثة لمنظومة الأنظمة والتعليمات والقواعد التنفيذية التي تحكم تطوير المناهج والتحاق المعلمين بالسلك التعليمي وتنظيم عملية الاشراف التربوي، ورفع فاعلية التطوير والتدريب المهني بشكل مستمرو رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الامكانات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني"[8].

وتعرفها أيضا وزارة التربية والتعليم بأنها" أحد البرامج الوطنية المحققة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 مثل: اعادة هيكلة القطاعات الحكومية، التحول الوطني، التوسع في الخصخصة، الشراكات الاستراتيجية، مراجعة الأنظمة، الرؤى والتوجيهات، الاستثمارات، وبرامج قياس الأداء.

تعرفها الباحثة بأنها مجموعة التغيرات التي تطرأ على الهيئة الادارية التعليمية في المدارس بما فيها المساعدين الإداريين والمعلمين والمناهج ومجموعة البرامج التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد البشرية والتعليمية والمهنية في المدارس السعودية.

الدراسات السابقة:

1. **شحادة (2016):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة على 200 مدير مدرسة في مدينة دمشق، وكانت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05بين متوسطات درجات استجابات مديري ومديرات مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق فيما يخص الاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس[9].

2. **العتيبي(2014):** هدفت الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات التربية الفنية بمدارس الطائف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة على 314 معلمة ومعلم من معلمي التربية الفنية وكانت نتائج الدراسة أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين احتياجات التدريبية للمعلمين والمعلمات وأن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه برامج الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات التربية الفنية.

وأصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الفنية مثل النقد الرسمي والخط العربي والتذوق وعلم الجمال[10].

3. القباطي (2011): هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات:(الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة).

شملت عينة البحث (105) إدارياً، منهم (29) مديراً، و(76) وكيلاً، واستخدم الباحث استمارة كأداة لجمع البيانات. توصل البحث إلى النتائج الآتية: هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط، كما دلَّت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة [11].

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها [(12)].

مجتمع وعينة الدارسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين الإداريين في المدارس في المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 1140-1441هـ، وتم اختيار عينة عشوائية من 100 فرد، استجاب منهم (89) .

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم	57	%57
	بكالوريوس	31	%31
	ماجستير فأكثر	1	%1
	المجموع	**89**	**%89**
سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	10	%10
	من 5-10سنوات	68	%68
	10سنوات فأكثر	11	%11
	المجموع	**89**	**%89**

وتم اختيار (20) استبانة عشوائياً لقياس الصدق والثبات، تم تضمينها في تحليل النتائج بسبب تمتع الاستبانة بالصدق والثبات.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتعرف **الاستبانة بأنها**: "مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها." [13]

وتكونت الاستبانة من (15) فقرة وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق أداة الدارسة:

1. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) استجابة، وقم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات فقرات الاستبانة ككل.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

فقرات الاستبانة					
رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	0.569	0.00	9	0.502	0.00
2	0.658	0.00	10	0.532	0.00
3	0.591	0.00	11	0.671	0.00
4	0.400	0.00	12	0.101	0.00
5	0.484	0.00	13	0.356	0.00
6	0.715	0.00	14	0.638	0.00
7	0.838	0.00	15	0.665	0.00
8	0.575	0.00			

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لجميع فقرات مجالات الاستبانة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.1 – 0.83)، وهذا يدل على أن فقرات هذا الاستبيان صادق لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: الثبات يدل على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس النتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (كرونباخ ألفا) وطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين. (الوادي والزعبي، 2011: 216)

وقد استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ وهي أشهر الطرق في قياس ثبات الأداة، وتكشف هذه الطريقة مدى تشتت درجات المستجيبين.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

م	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	16	.75

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة يزيد عن 0.75 وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع فقرات وكذلك الاستبانة بشكل عام.

وبعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية وهذا يجعل الباحثة مطمئنة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة يتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة خصائص العينة ومستوى شيوع الظاهرة محل البحث لدى العينة.
2. اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) من أجل اختبار رأي المستجيبين حول الظاهرة المراد قياسها.
3. معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي.
4. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030،لقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من أداة الدارسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدارسة التي تم عرضها وتحليلها، و لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار ت T لعينة واحدة (One Sample T test)، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى موافقة العينة

على محتواها إذا كان الوزن النسبي أكبر من 60% والقيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن عينة الدارسة لا توافق على محتواها إذا كان الوزن النسبي أقل من 60% والقيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05، وتعتبر آراء العينة محايدة إذا كانت القيمية الاحتمالية أكبر من 0.05. وتم استخدام اختبار التباين الثنائي لمعرفة إذا كان هناك فروق فردية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكارت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 – 1 = 4)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (بداية المقياس الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (5): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
1 – 1.8	20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.8 – 2.6	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.6 – 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 – 4.2	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.2 – 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

وللكشف عن هذه الفرضية تم احتساب القيمة الاحتمالية sig من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ومقارنته بقيمة الخطأ α=0.05 فإذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فيعني قبول الفرضية الصفرية وأن المستجيب لم يشكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها، وفي حال كانت أصغر فإن رأي المستجيب يختلف جوهريا عن الدرجة المتوسطة وبالتالي يكون قد شكل رأيا حول الممارسات المراد دراستها.

ثانياً : تحليل فقرات الاستبانة:

لتحيل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار ت T لعينة واحدة (One Sample T test)، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى موافقة العينة على محتواها إذا كان الوزن النسبي أكبر من 60% والقيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن عينة الدارسة لا توافق على محتواها إذا كان الوزن النسبي أقل من 60% والقيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05، وتعتبر آراء العينة محايدة إذا كانت القيمية الاحتمالية أكبر من 0.05.

ثالثاً: الاجابة عن السؤال الرئيس:

ما الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة وفق المحك المعتمد في الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (6): تحليل فقرات الاستبانة

المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات الاستبانة وقيمة جميع الفقرات معا (N=89)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	لدي مهارات استقبال المراجعين والزوار.	4.14	82.8	1.00	0.00	3	كبيرة
2	لدي القدرة على التعامل مع النماذج المخصصة.	3.76	75.2	0.97	0.00	5	كبيرة
3	من أتواصل معهم يشيدون بالمراسلات.	4.14	82.8	0.98	0.00	3	كبيرة
4	متابعة مناوبة المدرسين	3.75	75	1.08	0.00	6	كبيرة
5	لدي مهارات اللغة الانجليزية.	2.23	44.6	1.09	0.00	14	قليلة
6	متابعة قواعد الأمن والسلامة.	2.79	55.8	1.22	0.00	12	متوس طة
7	متابعة لصالة الملعب	2.76	53.8	1.35	0.00	13	متوس طة
8	أستطيع التعامل مع برنامج اكسل	3.04	60.8	1.17	0.00	11	متوس طة
9	لدي مهارة التواصل عبر مواقع التواصل	4.02	80.4	0.92	0.00	4	كبيرة
10	أستطيع أرشفة البيانات الكترونيا.	3.17	63.4	1.11	0.00	10	متوس طة
11	أساهم في وضع خطط المدرسة.	3.45	69	1.11	0.00	8	متوس طة
12	الوسائل الإلكترونية تقلل الجهد.	4.36	87.2	0.73	0.00	1	كبيرة جدًا
13	أتحمل ضغوط العمل.	4.35	87	0.74	0.00	2	كبيرة جدًا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
14	لدي الخبرة في ادارة وتنظيم مستودع المدرسة.	3.53	70.6	1.17	0.00	7	متوسطة
15	أستطيع القيام بالجرد السنوي للعهد.	3.34	66.8	1.19	0.00	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	70.2	1.99	0.00		متوسطة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- فقرات الاستبانة جميعها دالة إحصائيا حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (3.51)، وبوزن نسبي (70.2%)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030 جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المساعدين الإداريين في المدرسة.

2- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(12) والتي تنص على "الوسائل الإلكترونية تقلل الجهد، بمتوسط حسابي 4.36 وبوزن نسبي **(87.2%)** بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى التطور التكنولوجي الذي حصل في القرون الأخيرة.

3- جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(5) والتي تنص على " لدي مهارات اللغة الانجليزية."، بمتوسط حسابي 2.23 وبوزن نسبي (44.6%) بدرجة قليلة وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة التحاق المساعدين الإداريين بدورات اللغة الانجليزية وعدم الاهتمام في ممارسة اللغة الانجليزية في الأعمال التي تقع على كاهل المساعد الإداري.

رابعًا: الاجابة عن السؤال الأول:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (α≤0.05) بين متوسطات تقدير درجات الاحتياجات التدريبية الفعلية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية2030 تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الأول من الدراسة تم استخدام اختبار التباين الثنائي لمعرفة إذا كان هناك فروق فردية تعزى للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
دبلوم	3.2	62.9	59	0.122	0.731
بكالوريوس	9.8	32.6	29		
ماجستير فأكثر	3.68	1.1	1		

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة ت بلغت (0.122) وبدلالة إحصائية بلغت (0.731).

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	11.2	13.7	10	0.970	0.725
من 5سنوات إلى 10	12.4	10.5	68		
أكثر من 10 سنوات	11.5	9.6	11		

يتبين من خلال الجدول السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة حيث أن قيمة ت بلغت (0.970) وبدلالة إحصائية 0.725

ملخص نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات الاستبانة جميعها دالة إحصائيا حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.51)، وبوزن نسبي (72.2%)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن عينة الدارسة ترى بأن الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء رؤية 2030 جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المساعدين الإداريين في المدرسة.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05)تعزى لأثر المؤهل حيث أن قيمة ت بلغت (0.122) وبدلالة إحصائية بلغت (0.731)

3- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة حيث أن قيمة ت بلغت (0.970) وبدلالة إحصائية 0.725

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، فلا بد من التأكيد على أهمية الاهتمام من تنمية جميع منتسبي التعليم وتطوير قدراتهم وامكانياتهم، مما من شأنه ان يحقق رؤية المملكة 2030.

ومن هنا توصي الباحثة من خلال هذه الدراسة بما يلي:

توصيات الدراسة:

1- توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء الرؤية الملكية2030

2- توصي الباحثة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية التي تقوي المهارات لدى المساعدين الإداريين في المدرسة.

3- ضرورة استخدام أدوات متنوعة(الاستبيان- الاستمارة- بطاقة الملاحظة- المقابلات) لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى المساعدين الإداريين في المدرسة في ضوء الرؤية الملكية 2030.

قائمة الهوامش:

1. العتيبي، زاهر بن عواض (2014). الاحتياجات التدريبية لمعملي ومعلمات التربية الفنية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص7
2. العتيبي، تركي الحميدي جزاع (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، مجلة التربية المعاصرة، ع 98 ، ص ص 101 148. ص 140.
3. توفيق، عبد الرحمن (2005). مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
4. مصطفى، أحمد (2005). إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية رأس المال الفكري، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
5. البقمي، علي(2007). الاحتياجات التدريبية، دار أثر للنشر، ط2، السعودية.
6. باك، ياري (2012). المساعد الاداري والاحتياجات الادارية، عمان، الأردن.
7. الزياتي، نادر (2016). رؤية المملكة 2030، وزارة التربية والتعليم، السعودية
8. وزارة التعليم (1440)
9. شحادة، عيسى، 2016، الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
10. **العتيبي، زاهر بن عواض (2014).** مرجع سابق، ص22
11. القباطي، هشام(2011). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية في اليمن، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق، مجلد(2)، ص240
12. الوادي، محمود حسين والزعبي، علي فلاح (2011). أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، عمان.
13. النوايسة، فاطمة (2015) أساسيات علم النفس، دار المناهج، عمان، ص 79.

Coaching; How improve and appraisal the Performance

التدريب الموجه؛ كيف يمكن تحسين وتقييم الأداء

Dr. Saad H. Alghdiwy , Co-professor in HRM, Faculty of Commerce, Zaitouna University, Libya.

Abstract:

This article examines, how the Coaching, will help leaders, managers and employees to improve their work, in general terms of it is hoped that the outcomes of the article, can be employed, at any companies in the region for achieving their organisational goals.

It is also hoped that this will provide theoretical implications on the subject under study as well analytical insights for improving the future performance of employees' Training the employees in general.

The article will focus particularly on examining the effect of employees' coaching programmes on the company's performance.

Key words: Definitions, steps of coaching, Coaching Planner, Coaching Through feedback, Coaching through challenges, appraisal the Performance,

المستخلص:

تتناول هذه المقالة دراسة موضوع بعنوان "**التدريب الموجه ؛ كيف يمكن تحسين وتقييم الأداء**" وهي تهدف إلى محاولة إلقاء الضوء على دور التدريب الموجه في دعم وتطوير وتحسين مستوى الأداء للقادة والمديرين والعاملين على حدٍ ســـواء، والتأثير الذي يُحدثه على أداء الأعمال بالمنظمة ككل، وذلك من خلال التعرض لخطوات التدريب الموجه والاســـتراتيجيات التدريبية الموجهة الواجب العمل من خلالها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وتوضـــيح أهمية وأهداف وآليات التدريب الموجه، والمهارات الواجب توافرها في القائمين بهذه العملية، والتي من شـأنها أن تدعم وتعمل على تحســين وتطوير مســتوى الأداء للقادة والمديرين، والذي ينعكس بدوره على أداء العاملين بشـــكل خاص, وعلى مســـتوى الأداء بالمنظمة ككل, بشكل عام.

Introduction:

It's important to recognize the difference between coaching and mentoring and to know when it's appropriate to use each technique.

Mentoring is usually a partnership between two people, one of whom is often more capable, more experienced, or more expert than the other.

A mentor is usually available to act as a role model, a sounding board, an advisor, and sometimes even a counsellor or a sounding board, an advisor, and sometimes even a counsellor or a surrogate parent. A mentor is likely to say, ''sure, I've been there. This is what happened to me, and this is what I learned from it. In your situation now, what I'd advise you to do would be________.1

Coaching is much more hands-on and practical. A coach is likely to say, "Okay this is how I want you to do it." Or, "sit in with me and watch what I do, then you can try it out for yourself."

Coaching is a key management tool. Often, the only way for people to improve their performance is for their manager to tackle the problem head-on and explain and demonstrate how something should be done. It is unrealistic to think to yourself, ''Betty is going to have to

take a long, hard look at the way she's handling customers," or ''someone is going to have to tell Joe about his communication skills,'' and then just walk away and hope that matters improve. In nine cases out of ten, they won't unless you, as a manager, or leader, talk action and tell and show your employees what you want .2

Because coaching is about sharing skills as well as knowledge and experience, you could find yourself coaching someone new to the corporation or someone who has been with the organization almost as long as you have. When coaching involves sitting down with employees and telling and showing them what to do, you must give detailed and specific feedback after they've done the work. Coaching can also be about providing special opportunities for someone to learn, grow, and develop.

Definitions:

First, we have to define, and explain, the difference between education, coaching, and development programmes and the outcome of each individual aspect, as follows:

a. Education:

Education is thought of as being broader in scope; its purpose is to develop individual's knowledge, and skills to cope with the environment .3

b. Coaching:

Coaching is an organised procedure by which people learn knowledge and or skills for a definite purpose. One of the training objectives is to achieve a change in the behaviour of those trainees 4 and to increase the employees' efficiency for the current jobs. 5

c. Development:

Development is a systematic process of training and growth by which individuals gain and apply knowledge, skills, insights and attitudes to manage work organisations effectively for future jobs 6;7.

d. Management and Employee Development Programmes:

This includes organisations that sponsor programmes that aim at educating supervisory and / or non-supervisory employees above and beyond the immediate technical requirements of their jobs. Human relations, decision-making and the executive role are example of courses that might be included. 8

Broadly speaking, the purpose of most if not all employee and management development programme is to increase the organisation's present and future capability in attaining its goals. Implicit in the objectives of many programmes is the avoidance of managerial and employee obsolescence, a constant challenge in a highly competitive and changing business word,. 9

The steps of coaching: 10

- Telling and Showing:

If you're not satisfied with someone's performance at work, then it is up to you to get proactive and do something about it, rather than hoping the individual's performance will get better or assuming someone else will help the worker. 11;12

You may be thinking to yourself, "I can't find anything in this office. This filing is driving me crazy.'' Left alone, the situation can escalate out of control. The filing doesn't improve, but you become more irritated as each day goes by until, finally, unable to find a vital document, you snap and unleash all of your anger and frustration in one brief exchange with.13;14.

To resolve the situation, what you must do is specify how you want the filing to change, then explain and demonstrate what you want. This process applies to any task where you're looking for an improvement in performance. 15

- Be Specific:

Key question: What, specifically, do I want this person to do or do differently?

Coaching is about specifics. How, precisely, do you want someone's performance to change? What exactly do you want the employee to stop doing or start doing? Answer the phone within three rings? 16

File documents using another system so you can find something when you want it? Be more upbeat and outgoing with customers? Put the green memos in the right- hand holder, and the blue ones underneath the yellow plastic?

When you find yourself wanting things to change use Organizer Sheet, "Coaching Planner", to clarify the specific improvements you want someone to make. By working through this organizer on your own, before talking to the employee, you'll be able to sort out what aspect of her job performance needs to be improved and precisely what changes the individual will have to make in order to achieve those improvements. 17

- Explain what you want:

Key question: How do I make sure that my explanations are clear and concise?

Most people like to do a good job. And most people love to get positive feedback and encouragement. Explaining how you want someone to do something is not demoralizing. It's taking employees to a position where they can do a good job and where, as a result of that, they'll receive the positive feedback and encouragement they need. 18

Talk through exactly what you want. Carefully explain how you want something done and why. 19 For example, ''the way it is at the moment, I can't find the letters you've processed the previous day. I think that's because you're holding back the copies so you can file them. What I'd like you to do is to print an extra copy of each document, slip it into file, and put the file on my desk at the end of the day. That way, if someone calls me the next day, I've got a copy of what I said right in front of me. As soon as the filing is up-to-date, you can shred the extra copy."

- Demonstrate the process:

Key question: How do I show this person exactly what I want him to do?

Once you've explained what you want, demonstrate what you want. That way you can be sure that someone is going to understand completely. If it's a complicated task, tell, show, and then ask the individual to show you how it's done. That way you can guide the person through the process, correcting mistakes as they occur and repeating your demonstration if necessary.20

One of the best ways to learn something new is to watch an expert do it and then try it for yourself while the expert offers.

Coaching Planner:

Use this Organizer (one for each employee) before the coaching interview.21

Name of employee:____.

I want this person to make the following improvements:

- The way he\she currently ____________________ needs to be improved.

He\she can improve performance in this area by:____________________.

- The way he\she currently _____________________needs to be improved.

He\ she can improve performance in this area by:___________________.

- The way he\she currently _____________________needs to be improved.

He\she can improve performance in this area by:____________________.

Advice, guidance, and how-to tips. You've probably learned a new skill this way yourself. The key point here is that if you're looking for measurable improvements in performance, you have to be prepared to commit the time and the energy to explain and show how something

should be done. 22

- Coaching Through feedback:

Key question: How can I make sure that the feedback I'm giving is clear, detailed and encouraging?

Coaching is also about observing someone doing something and then offering specific and detailed feedback. Maybe one of your employees needs to improve negotiating skills. You start the coaching process by telling and showing the person what to do. Then you take her with you to a negotiating and, again, you demonstrate the skills involved. Finally, you sit in with the individual while she negotiates, and you watch and listen to everything that happens. Afterward, you organize a one-on-one meeting and take the person through each stage of the process, giving detailed and constructive feedback on what she did, how well it was done, and how it can be done better next time. In essence, through this process, you are offering intensive coaching in negotiating skills. 23

- Coaching through challenges:

Key question: Is this person ready to succeed?

The very best coaches are inspirational. They believe in their people. They push them to try more difficult, more complex, and more rewarding tasks, and because they believe that their people can come through, their people respond with energy and determination and enthusiasm. 24

Provided you genuinely believe someone is ready to tackle a new challenge and you are able to be there to support him (ready to catch him, just in case he falls), then you can coach someone by setting new and exciting challenges.

The key point here is that you should never set someone up to fail. If you believe the individual can do it, provided he is willing to work hard and stretch for success, and then offer the opportunity. If you know in your heart that the person is not ready, then hold back and with awhile **.**25

Coaching is an ongoing process, and effective coaches don't jut walk away and leave people to sink or swim. They love to see their people do well, and they willingly offer praise, recognition, and encouragement when they see someone is putting energy and effort into learning someone new. And, especially important, they recognize that everyone makes mistakes and that much can be learned through the process of getting it wrong and then finding out how to put it right.

Coaching record will help you to keep an ongoing record of the coaching you've done with individuals and the progress that's been achieved. After each coaching session, write down the skills you explained and demonstrated. When you next have an opportunity to observe that person in action, using the skills you've coached her in, record the results. Then, either on your own or with the employee, decide what should happen next and check the appropriate box on the organizer sheet. 26

The coaching record only takes a minute or two to complete, yet it can provide evidence (especially useful with difficult employees) that you have provided the right kind of assistance to help a person do a better job.

Coaching Record:

Use this organizer (one for each employee) after the coaching interview.

Name of employee: ____.

Date of coaching session: __________________________________.

During the session, I explained and demonstrated:

What I told the employee was expected of him\her:

Date by which results are expected: __________________________.

Assessment of results:

☐ Performance has improved to desired level. No additional coaching is necessary.
☐ Performance has improved, but not to desired level. Some additional coaching is needed.
☐ Performance has not improved. Discussions must take place with the individual to find out why there hasn't been any improvement and agree on the course of action.

The next step:

☐ Repeat coaching session.
☐ Offer one-on-one feedback following performance.
☐ Ask someone else to explain and demonstrate.
☐ Meet with the employee for a discussion.
☐ Other actions (explain): ________________________________.

Coaching Action Checklist:

☐ Decide how you want someone to improve, and be prepared to commit time and energy to the coaching process.
☐ Explain the changes you want people to make to their performance.
☐ Demonstrate how you want something done.
☐ Get employees to try doing something for themselves, while you watch.
☐ Provide detailed feedback on performance.
☐ Recognize that people learn just as much from mistakes as they do from getting it right the first time.
☐ When you judge someone is ready, offers the person a new and exciting challenge, but don't ever set someone up to fail.

- Coaching as a performance appraisal improvement strategy:

The key management skills required in each stage are discussed in terms of how they help organizations improve the operation and quality of their appraisals systems .27

At all organizations, we use performance appraisals as tool for employee development, merit, raises, and promotions and yet, we fail all too often to prepare managers to conduct effective reviews… We pretty much use a sink or swim approach to rater training which has caused a host of problems in the past.

Performance appraisals. Two rather simple words that typically stimulate a host of strong reactions, emotions, and opinions when brought together in the organizational context of a formal review procedure. Most organizations throughout the world regardless of whether they are large or small, public or private, and service or manufacturing use performance appraisal, with variety of human resource management objectives.28 Typically, performance appraisal systems are employed to achieve five primary goals that include:

1- Clarifying employee work expectations;
2- Documenting employee performance;
3- Fostering employee development;
4- Creating a linkage between merit and pay; and,
5- Monitoring workforce improvement .29

Research, as well as organizational experience, has demonstrated that in order to successfully, achieve these rather broad objectives, performance in appraisal systems must have two key components in place. First, they must have a technically sound rating process in place. That is to say, the organization must have clearly developed rating procedures; an appropriate, user-friendly instrument (from); and a system in place to monitor compliance and to store appraisal data. Without a technically sound rating system, organizations can alienate their workforce and frustrate managers, and leaders stifle employee development damage merit pay for performance programmes, and even find themselves breaking the law30.

Given the costs of an ineffective performance appraisal system, it is easy to understand why so many organizations are found to be frequently changing rating forms and modifying their

rating guidelines. Yet, possessing a technically sound rating procedure alone does not ensure a quality performance appraisal system which is capable of achieving organizational objectives 31.

The second key component to a successful performance appraisal system is the manager or leader who is actually called upon to evaluate employee performance. The manager or leader placed in the challenging role of performance ‘‘rater,” must have both the skills and motivation to conduct effective performance appraisals. Unfortunately, for too many managers and leaders do not possess these critical attributes 32. Research has demonstrated that proper rater training can increase the overall quality of the rating experience for employees and managers or leaders alike while at the same time improve rating accuracy 33.

- Linking appraisal skills and appraisal process:

There are four basic integrated stages in the performance appraisal process, each requiring the use of the skills identified by managers in this article 34.

Stage 1: Performance Planning:

During the performance planning stage, managers and leaders must work with subordinates to set and clarify goals, performance expectations, and evaluation methods and criteria. The manager and leaders s must make sure that the subordinate will have authority, knowledge, skills and organizational resources to successfully complete delegated assignments. In addition, managers and leaders need to communicate potential performance rewards / outcomes associated with different levels of performance.

Stage 2: Performance management and ongoing coaching:

During the performance management stage, managers and leaders must track the employee’s performance through effective work observation and sampling procedures, and provide appropriate ongoing feedback. The managers and leaders must monitor subordinate behaviours and performance(s), record subordinate performance(s), and provide feedback and aid problem solving to subordinates in order to help them successfully achieve delegated responsibilities 35. Specific skills required for managers and leaders to successfully complete this stage include :36

- Observational skills / work sampling skills-so that proper dimensions of worker behaviour are observed using representative / non-biased sampling techniques and that a proper written record is kept of these observations;
- conflict resolution / problem-solving skills-to potentially provide negative feedback in a manner which overcomes resistance and avoids resentment, and to help subordinates identify the cause of their problems or generate a strategy for improvement;
- coaching skills-to keep employees on the right track, provide positive reinforcement for good behaviour, and quick feedback for unacceptable or decreasing performance;
- Knowledge of legal / compliance issues- to make sure that written documentation of observed behaviour is legally defensible.

Stage 3: The written performance appraisal:

During the written stage of the process, managers and leaders must make effective and non-biased decisions concerning subordinate performance and skilfully create a written record of their observations and conclusions concerning the nature of subordinate performance. They must employ sound judgment, effective decision making, and unambiguous and clear writing skills in creating in written document of the employee’s contribution. Specific skills required for managers and leaders to successfully complete this stage include:

- Specific knowledge of the rating form and procedure is necessary to effectively complete the written appraisal document; 37.
- Effective decision making and sound judgment are needed to effectively evaluate the subordinate’s actual performance on various rating criteria;

- Written communication skills are necessary to provide clear and unambiguous language to describe and document employee performance.
- Knowledge of legal and compliance issues are key to ensure that managers and leaders generate a written rating document that is indeed representative of the employee's actual contribution and is not filled with unsubstantiated prose that makes the document difficult to legally defend.

Stage 4: The performance appraisal review:

During the appraisal review, managers and leaders meet with subordinates to review performance ratings, deal with subordinate reactions (sometimes resistant or negative) to appraisal ratings, problem solve with employees on how to improve performance (if needing improvement), and potentially deal with career counselling and career development issues. Specific skills required for managers and leaders to successfully complete this stage include;38.

- Specific knowledge of effective appraisal review procedures;
- Coaching skills to discuss specific feedback issues;
- Conflict resolution and problem-solving skills to identify and remove employee concerns and workplace frustrations and performance barriers;
- Employee development / career counselling to help the employee identify opportunities for improvement and to discuss long-term career issues;
- Knowledge of legal / compliance issues to avoid discussions that violate existing laws or create unnecessary legal exposure.

The Importance of Coaching:

Coaching is the best way to improve the managers, leaders and Employees performance.

They indicated different opinions on the effectiveness and the efficiency of the coaching and development programmes at all organizational levels. In the existing situation the problem is, how Coaching and development programmes affect employee's motivation and achieving organisations goals, in terms of performance, customer satisfaction and team building 39.

So, there are four important goals, which are considered as priority set by the company board of directors as follows:

- Employee Motivation.
- Employees Performance.
- Team Building.
- Customer Satisfaction.

It is hoped this article will provide real practical policy implications about the effect of the development programmes on achieving organisation goals.

This article then can be used as an evaluation to the efficiency of current Coaching & development programmes at all organizations/companies in General 40.

In order today that. Every manager or leader must undertake some points as followings:

a) Coaching is ongoing process.
b) Coaching is integral system.
c) Coaching is organizational process.
d) Coaching is positive process.

Coaching skills:

Lack of ongoing performance feedback is frequently cited as a primary cause of appraisal failure. For the appraisal process to be effective, managers and leaders must be taught how to provide feedback and encourage subordinate improvement during the entire year. There are four common themes to effective coaching that make for more effective appraisals. These include: the need for frequent interaction with subordinates; steady tracking and recording of subordinate performance; immediate positive or negative feedback on performance; and, making praising (trying to catch people doing something right) and reprimanding (to lesser degree) part of your ongoing supervisory behaviour. Without effective coaching skills,

managers and leaders fail to conduct the ongoing appraisals necessary to make formal reviews meaningful for subordinates, 41.

There are two important questions for leaders and managers:

Q 1: What skills and abilities does a leaders or managers need to effectively conduct formal performance appraisals?

Q 2: Why do organizations fail to properly coach leaders and managers to conduct effective performance appraisals?

Coaching components:

1) Inputs.
2) Processes.
3) Outputs.
4) Coaching Environment.
5) Feedback.

The Objectives of Coaching:

a) Improve of performance.
b) Change of employee's behaviour.
c) Improve of employee's ability 42 **.**

At the end of definitions, above, all managers, and leaders, have to answers key questions as follows:

Q1: Will the Coaching increase employee's performance?

Q2: Will the Coaching support the team building?

Q3: Will the Coaching raise the employee's motivation?

Q4: Will the Coaching help the employees to focus on the organisation priorities and importance (Customer Satisfaction)?

And as we said before, that "Coaching" is a key management tool. Often, the only and best way for people to improve their performance is for their manager and leader to tackle the problem head-on and explain and demonstrate how something should be done 43 **.**

At all organizations, we use performance appraisals as tool for employee development, merit, raises, and promotions and yet, we fail all too often to prepare managers to conduct effective reviews, 44.

The second key component to a successful performance appraisal system is the manager who is actually called upon to evaluate employee performance. The manager or leader placed in the challenging role of performance ''rater,'' must have both the skills and motivation to conduct effective performance appraisals 45.

Why organisations fail to properly coach managers and leaders to conduct effective performance appraisals?

I think there are some reasons, as answer for this question, as follow:

The reasons: 46

Reason 1: Assume managers and leaders know how to conduct appraisals.

Reason 2: Do not want to take the time.

Reason 3: Coaching is no an organizational priority.

Reason 4: Over-reliance on trial and error learning.

Reason 5: Not wanting to spend the money.

Reason 6: No formal coaching plan / programme.

Reason 7: Fear of offending managers.

Reason 8: Lack of skilled coacher.

Reason 9: Ineffective HR departments.

Reason10: Lack of a clear skill set.

Conclusion:

Asking managers and leaders to conduct formal performance appraisals without the required coaching is a sure-fire way of creating organizational problems and unneeded stress. For managers and leaders to effectively evaluate subordinate performance, they must have both the skills and motivation to do so. Skills coaching can increase appraisal effectiveness when done properly,47.

In closing, improving any performance appraisal system is a complex proposition that requires developing sound appraisal procedures and motivated and skilled raters. In the end, the reasons for not properly coaching managers and leaders to conduct effective appraisals do not hold water in our ultra-competitive world market place. If performance is important to your organization, so is the appraisal of that performance. If appraisal is important, then managers and leaders must be led develop the skills identified in this article that are critical for effective appraisal. Without these critical competencies, the organizational appraisal process cannot achieve its desired objectives.

References:

1. Thacker R. A. and Yost C., ‘Training Students to Become Effective Workplace team Leaders, "Team Performance Management Journal: An International Journal Volume 8,; (2000), pp. 89-99.
2. Davis, Lisa, Shortcuts for Smart Managers. AMACOM, American Management Association; (1998), pp. 57- 64.
3. Majdi, Ali, Human Resource Management, American University,(London), AM; (2003), pp. 30- 42.
4. Beach, S. Dale, Personnel: the Management of People at Work, Macmillan Publishing Co., Inc., (1986), pp. 5- 33.
5. Jayaratna N. et al. ‘Training and Education of Methodology Practitioners and Researchers “Information Systems Methodologies, Fifth International Conference on Information Systems Methodologies”, Springer-Verlag:(London), (1998), pp. 10 181.
6. Beach, S. Dale, , (1986), pp. 5- 33.
7. McLagan, Patricia A., Competencies, Training and Development Series., NL, (1997), pp.214 -261.
8. French, Wendell L., the Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company., (1986), pp. 9- 51.
9. Majdi, Ali, (2003), pp. 30- 42.
10. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
11. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
12. Gabarro J., Managing People and Organisations, Harvard Business School Publications., (1992), pp. 7- 40.
13. Knight, K. "A descriptive model of the intra-firm innovation process", Journal of Business of the University of Chicago, Vol. 40, (1967).
14. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
15. Longenecker, C.O. and Post,F. ‘‘ Legal and effective performance appraisals,” Journal of Compensation and Benefits, May-June, Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
16. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
17. Fink L. & Longenecker C., ‘Training as a performance appraisal improvement strategy, Career Development International 3/6, 243–251, MCB University Press [ISSN 1362-0436] (1998).
18. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
19. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.

20. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
21. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
22. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
23. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
24. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
25. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
26. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
27. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
28. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
29. Mathis,R.L. and Jackson,J.H. Human Resources Management, West Publishing Corporation, New York, NY, (1998), pp 243-251.
30. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
31. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
32. Longenecker, C.O. ‘‘Truth or consequences: politics and performance appraisal,” Business Horizons, November-December , (1989), pp76-82.
33. Cardy,R.L. and Dobbins,G.H. Performance Appraisal: Alternate Perspectives, South- Western Publishing Company, Cincinnati, (1994), pp. 9- 57.
34. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
35. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
36. Harris, Michael, Human Resources Management – A Practical Approach, the Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers; (1997), pp. 20-70.
37. Sull, N. Donald, "Managing By Commitments," Harvard Business Review; June; (2003), pp. 3- 12.
38. McLagan, Patricia A., (1997), pp.214 -261.
39. Davis, Lisa, (1998), pp. 57- 64.
40. Bartel A., ‘Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence and from a Company Database, Journal of Labor Economics, Vol. 13, No 3, (Jul 1995), pp. 401-425.
41. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
42. Greene, D. Jeffrey, Public Administration in The New Century, Thomson, New York; (2005), pp. 20- 70.
43. Greene, D. Jeffrey, (2005), pp. 20- 70.
44. Mondy R., Sharplin A &Premeaux R., Management and Organisational Behavior, Allyn and Bacon, RE; (2004), pp. 12- 35.
45. Longenecker, C.O. and Post,F., Vol.11 No.6, (1996), pp 41-6.
46. Fink L. & Longenecker C., [ISSN 1362-0436] (1998).
47. Mondy R., Sharplin A &Premeaux R., (2004), pp. 12- 35.

Innovation and Creativity in Tertiary Education in Algeria

الابتكار والإبداع في التعليم العالي في الجزائر

Dr. Aicha Douar, Ahmed Ben Ahmed, Oran2 University, Alegria

Abstract

The aim of this research is to center on innovation and creativity in tertiary education in Algeria. These two cognates, though different in meaning, constitute the two sides of the same coin, that is a successful teaching methodology based on change and progress. Innovation and creativity are essential to progress and doing away with the old shibboleths. The world is witnessing changes in all domains- one of which is education- at an uncontrolable pace due to swift technological advances. Teachers are supposed to cope with the twenty first century pedagogy that tends for an innovative and a creative way of teaching. The questions of this paper are : What is the teaching approach that teachers should adopt ? Do they adopt technological tools to their teaching only, or do they introduce learners to participate in the teaching process as well ? Renown scholars like William Glasser advises teachers to use the Choice Theory in class to allow the students to particpate and be contributive, cognitive and meta cognitive.

Key words : Algeria, choice theory, creativity, cognitive/ mega cognitive, innovation, tertiary education.

ملخص

الهدف من هذا البحث هو التركيز على الابتكار والإبداع في التعليم العالي في الجزائر. هذان المصطلحان، على الرغم من اختلافهما في المعنى، يشكلان وجهي نفس العملة: منهجية تعليمية ناجحة تعتمد على التغيير والتقدم.إن الابتكار والإبداع ضروريان للتقدم والتخلص من طرق تعليمية قديمة. يشهد العالم تغييرات في جميع المجالات –أحدها التعليم –بوتيرة يصعب السيطرة عليها بسبب التقدم التكنولوجي السريع. من المفترض أن يتعامل المدرسون مع علم أصول التدريس في القرن الحادي والعشرين الذي يميل إلى طريقة مبتكرة وخلاقة للتدريس. الأسئلة المطروحة في موضوع البحث هي: ما هي طريقة التدريس التي يجب على المعلمين تكييفها؟ هل يكتفون باستعمال الأدوات التكنولوجية في تعليمهم فقط؟ أم أنهم يقومون بإشراك المتعلمين في عمليات التدريس أيضا؟ ينصح علماء مشهورون مثل ويليام جلاسر المدرسين باستخدام نظرية الاختيار في الفصل للسماح للطلاب بالمشاركة من أجل الوصول الى متعلم مدرك ومساهم بمعرفته.

كلمات مفتاحية: الجزائر، التعليم العالي، ابتكار، إبداع، نظرية الاختيار .

Introduction

Teaching is a valued profession in Algeria. The latter is trying to cope with the fast advancement of technolog in the educational, cultural, social and economic fields. Education, being the basis of any development, is prelimenary in any policy making decision. To promote it, much focus is put on innovation and creativity. A definition of each of the two cognates is essential to show that they meet at one end, that is progress. It is preferable to start with creativity first for it is related to thinking new, which engenders the willing to change the actual conditions using innovative tools and result sharing.

Educational researchers like Robinson (2011), Henriksen and Mishra (2015) have pointed to the importance of creativity in fields of thinking and learning.[1] Danah Henriksen and Punyashlok Mishra, for instance, in their article entitled *We teach who we are : Creativity in the lives and pracitces of accomplished teachers* focuss on the fact that teachers should be creative and effective to instantiate creativity in classroom practice. They investigate the teachers' belief about creativity in teaching. Ken Robinson[2], an influencial voice in education, contends that the school kills creativity if it is not creative. According to him, it is high time for the teachers to face the present day changes and develop the students' love of learning. Though these ideas point the way forward, the peoples' need to think new and change, they do not deal full with the topic we are concerned with, that is real life practised examples of creativity and thinking new in the classroom.

Thinking new and introducing this newness to both local and global audience needs reflexion, ability to change and bring about an intelligent and effective practice. Under this head, it is worth remembering Einstein when saying *"The measure of intelligence is the ability to change."*In this quote he relates measuring intelligence with being able to change ; that is to be creative and innovative. The question that urges to be answered most is : What is the theory that teachers should apply to enhance creativity in the classroom ? Modern day learners use Internet and smart technological devices with or without the consentment of the teacher, which is in itself quite motivating for the teacher to combine the traditional with the e learning. Only advanced technology can help to fuel creativity and innovation. Learning to cope with technology- for both the teacher and the learner- goes with creative education on equal footing.

The practitioners, particularly teachers, need to foster creative learning and innovative teaching to catch up with the smart era that all countries tend to attain. Algeria is one of these countries for proof, conferences about introducing innovation and creativity in education are held frequently, whether for the secondary or tertiary education. Limiting this research paper to tertiary education, and precisely to a preparatory school for economic studies that opened its doors in 2010 in Oran, could be taken as an exemple. Allowing the learners to participate, in suggesting topics and enriching the syllabus with their propositions, make of them practitioners and not passive receivers. When they take part in such a procedure, they think new, follow the development of their ideas, get self confident, acquire more knowledge and become cognitive. These are the objectives which the new and renowned educational researchers are seeking.

Rethnking these objectives and the way to attaining them poses challenges for the teacher. He /she approaches not a theory consumption only, but bringing this theory into a real class

[1]Danah Henriksen, Punya Mishra and Petra Fisser, *Infusing Creativity and Technology in 21st Education : A Systemic View for Change,* Vol. 19, No 3(July 2016), p. 29.

[2]

practice, that is to say, the way he/she is going to proceed to become a creative educationer. Dealing with what should be done to meet the mentioned objectives above, some questions surge as necessary to answer: What should teachers do to foster creative learning and innovative teaching? What new methodologies have the teachers experienced and proved valid ? To what extent does a creative teaching influence the learners' acquisition and meet their expectations ? Have the Algerian teachers managed to make of the learners cognate and metacognate as well ? In the following subtitles, we are trying to answer the most pertinent questions.

1- Fostering Creative Teaching

To foster means to promote, to forward and to develop. These are some of the various synonyms given to this vocabulary item which encloses the positive use of the activity. When dealing with fostering creative teaching, it means we put much focus on the teacher. Being an effective teacher requires a creative practice in class and an ability to innovate the educational curriculum. Before dwelling on the idea, it is necessary to explain what creativity and innovation are. The following are standard definitions of both cognates found on Oxford dictionaries.

On Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, the verb to create, which means *making something new and original*, is derived from the noun creation. The latter means the act of creating, like the creation of social unrest by bad economic conditions. It also refers *to the production of the human intelligence, mainly one in which imagination has a part*. The word 'creativity' does not appear on this dictionary, but only the adjective creative which is derived from the noun 'creativeness'. So, is creativity a newly built word? On Oxford Business English Dictionary,[3] the noun creativity is mentioned. It is defined as a derivative of the adjective creative; its definition is *to involve the use of skill and imagination to make or do new things.* As an example, it is mentioned that *creativity and originality are more important than technical skill.* This definition implies that creativity is referred to newness and related to imagination and originality.

Concerning the cognate 'to innovate' the first dictionary-Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English- reveals that it means *to make changes and to introduce something new.* Innovation and innovating are listed as the nouns out of which this verb is derived, and the adjective is 'innovative.' On the second dictionary- Oxford Business English Dictionary- the verb means *to introduce new things, ideas or ways of doing something*. Both cognates' definitions are similar on both dictionaries. If we focus much on why, when and when the word 'creativity' has been introduced in the English language, we may create an endless discussion without a way out resulting in an off topic.

According to Danah Henriksen, "*In an investigation of more than 90 articles from top peered reviewed journals on the topic of creativity, Plucker, et al. (2004) determined that only 38 % of these articles offered a clear definition of the term creativity*."[4]Since a real definition of what creativity is seems a bit ambiguous, and since creativity tends to be experienced rather than taught, it is better to deal with the general meaning of the word. It is contended that it is related to a novel idea and the way it impacts learners' attitude, fosters creativity and makes them develop their skills. A teaching that lacks creativity will result in a failure. According to the academic David Hughes, "*Much of the blame for a lack of creativity, and therefore innovation,*

3

4 P.10

can be traced to our traditional educational systems."This quote blames explicitly the traditional or rather the standardized way of teaching which bans the learners from being creative, and makes of them passive, inattentive body present and absent minded. So, what are the strategies the modern day teachers should adopt to foster creativity in their classrooms and do away with the old shibboleths?

To answer the above question, one ought to say that there should be the criteria with which the teacher tries to make of creativity practicable in his/ her classroom. If he/ she continues to consider the learner as the class member that comes to get instructed only, it means that the teacher sets the limit or the barrier which the learner is not supposed to franchise. Hence, the learner will feel bored, mainly because he knows that he can find all the information, which the teacher gives in class, and instructions easily online. Online easy access is in itself a two edged arm, a facilitator for preparing a lecture and a challenge since it allows the learner to get the same information prior to the lecture if he/ she is given the content of the syllabus at the beginning of the year. So, if the teacher permits mutual class discussing and assessing ideas with academic arguments, he/ she sets the criteria for a creative class environment. In a word, being effective and creative should be a conviction that results in class practice.

Some scientists like Einstein provide pieces of advice for the teachers that are worth dozens of dissertation topics. The following are some of his quotes, he says: "*I never teach my pupils, I only attempt to provide the conditions in which they can learn.*"When we think over this quote thoroughly, we understand that it points to what the teacher should take into account if he/ she wants to become creative and effective. It incites the teacher to give a chance to the learner to sort out his hidden capacities, and to create a mutual class atmosphere of trust and sharing. We mean by mutual trust, the teacher trusting her/ his students' commitments of carrying out their tasks, and the students trusting the teacher's providing them appropriate and effective learning environment.

Einstein grabs deeper in the teacher's thoughts, to convince him/ her to overcome restrictions and to widen his/ her circle of compassion because he/ she is in constant contact with youth.

This population's age is reliable for any progress due to its thirst for change and think new. The instructor who leads the young people has to overpass one's feelings of superiority or the delusion to know better than the people who are close to him/ her, which is well explained in the following Einstein's quote. "*A human being is a part of the whole called by us universe, a part limited in time and space. He experiences himself, his thoughts and feeling as something separated from the rest, a kind of optical delusion of his consciousness. This delusion is a kind of prison for us, restricting us to our personal desires and to affection for a few persons nearest to us. Our task must be to free ourselves from this prison by widening our circle of compassion to embrace all living creatures and the whole of nature in its beauty*."(Marques § Dhiman: 2017, 198) When big ideas or decisions need to be made concrete, a recall for young people is made. This is why it is important to pave the way to innovation and creativity- in the teacher/ learner universe- not only in education but in life in general, for what has been prepared in school will result in real life practice.

One of the experienced strategies which has proved valid though attained with difficulty- because the students are used to getting instructed and to being imposed a curriculum and learning by heart- is explained under the head of the following subtitle of this paper. This experience was enjoyable, incited learners to think new, to participate in decision making, but at the same time it was full of difficulties. The students were on a continuous checking of the

validity of their previous suggestions. The teacher had to keep up with their thoughts, to intervene and make changes when necessary. This experience shows to what extent creativity results in innovation and how they both are interrelated. Before laying out this practiced class experience, it is important to deal with professional educationists sayings about the interrelation of the two cognates, innovation with creativity, relating the former to the use of technology in education.

Ching Shan Wu (Lee: 2011) points out" *teaching innovation is during the teaching process, the teachers using multi faceted, and lively teaching methods and diversified and rich content to stimulate students' inner interest in learning, thus, developing students' attitudes in proactive learning and enhancing students' learning ability*." So, Wu focuses on creative teaching strategies which result in motivating the students, sorting out his/ her inner interest, and enhancing his learning ability. This enhancement brings about willingness to take part in class since the learner gets a positive moral character and attitude towards his / her school and life in general.

Eric Thesaurus contends "*teaching innovation means the introduction of new teaching ideas, methods, or tools, while creative teaching is the development and the use of novel, original, or inventive teaching method*." Thesaurus relates innovation to new ideas and inventive teaching methods to inspire students and get them take part in the course, and increase their self esteem. Whilst creativity is related to originality and inventive teaching method; a continuum of thinking new and change in class practice.

Nowadays learners can only be fully integrated if technological tools and devices are used; thus, creating an information environment in class is required. By creating an information environment, we mean the school authority should introduce computers in classes, digital teaching materials, etc, for not all students can afford buying up to date technological devices. The classrooms of the Preparatory school of economy in Oran, the case study of this paper, are all equipped with data shows[5], laptop equipments, some well equipped language laboratories and so forth. So, the classroom is innovatively equipped with technological tools, all is about the use of a new method to enhance creativity. The idea seems quite interesting, but when it comes into practice it needs deep reflexion and reasoning. A teaching method cannot be creative and effective unless it gives fruitful results, cognitive and metacognitive learners.

In the late nineties of the twentieth century, the Algerian Ministry of education instructed the teachers to apply the competency based approach while teaching. The teacher was no more supposed to dictate what he / she knows and warns the learner to learn the lesson by heart, but he/ she was supposed to give more freedom of thinking to the learner to help him/ her sort out his/ her inner mental capacity and interpret his/ her ideas, perspectives and expectations. It was no more a class control which the teacher should focus on, but he/ she was supposed to be a facilitator and a companion more than an instructor. The class is no more a monologue, but all

[5] They are used mainly mainly for the difusion of videos made by native speakers. Using videos inside the classroom is helpful to achieve both teaching and learning objectives. Besides, video can combine audio and visual elements that give students more learning experiences and influence their speaking skill development.

class members take part and enrich learning with ideas and suggestions through discussion and technological devices use too, whenever needed of course.

Listing Galileo saying "*you cannot teach a man anything, you can only help him find it within himself*," supports what has been said alongside this paper. Helping modern learners to find what is within themselves require the use of modern tools and theories. Otherwise, the teacher passes by real competencies that are suffocated by neglect and sometimes frustrations. To sum up the idea, let's read thoroughly the following Einstein's quote: *"The tragedy of life is what dies inside a man while he lives."*So, what is the teacher supposed to do to make a creative and cognitive learner? The teacher is not supposed to take part in the learner's dilemma laid in the quote, which is addressed mainly to the teacher. Alongside his life, the learner bears the burden of buried competencies within his inner thoughts without being able to practice them. The teacher needs to be guided and helped as well. So when seminars are held, they should be provided examples of real class practice as well. A model class presented by a volunteer teacher in the presence of a group of teachers can help them discuss objectively the pros and the cons of the used methods to correct the mistakes and suggest other skills' developing for instance.

The Algerian Ministry of education instructions are clear and incite the teachers to be ahead of time, integrating expensive materials at their reach, and encouraging to conduct lesson models.. But at the beginning of practicing the new teaching method, in tertiary education, the teacher discovered that the learners had lacked motivation, independent working habits and critical thinking skills. To avoid boredom and reduce frustration, it was necessary to think of a theory made by a successful psychiatrist who had experienced teaching, and whose theory proved its effectiveness. So the teacher faced a real challenge given that the students were amazed by the new class environment. It was necessary for the teacher to enhance bringing creativity and innovation into practice. Referring to successful theories used by renowned academics and professional educationists was urgent. It is no need to mention that dozens, not more, of writings have been devoted to teaching strategies, methods, theories, etc, due to the fact that education is considered being the basis of any nation's development. In such a way, it becomes a bit ambiguous for the teacher to select which theory proves more valid. Dealing with the recent theories does not mean that the ancient ones were bad. Current renowned scholars, professionals and so forth constitute the academic fruit of the traditional education. But since they are successful people, their ideas, thoughts and criticism make them long for improving and seeking better life prospects. These engender guidelines and theories for the current learning generation.

It is necessary to refer to the latest and most famous one; fame gained due to his effective and creative ideas. As it has already been mentioned above, in the abstract of this paper, William Glasser is one of these academics. Reading his thoughts on the Net, which are most of the time followed by arguments, expressed either by learners or their parents, give a better understanding about his thinking new rather than when reading his book about his Choice Theory only.

William Glasser is an American psychiatrist who died on the twenty third of August, two thousand and thirteen in Los Angeles, in the United States. Some of his books that are concerned with education are *Control Theory in the Classroom*, *The Quality School*, *The Quality School Teacher*, *Choice Theory*, which he published in 1997 and later *Choice in the Classroom Revised*, which was published in 1998. In *Control Theory* book he says "*We are far too concerned with discipline, with how to 'make' students follow rules, and not enough concerned with providing the satisfying education that would make our over concern with discipline unnecessary*."Upon this head, Glasser wants to show that classroom strategies should be fixed

to have performing learners. He lists seven qualities that characterize an effective teacher which are, supporting, encouraging, listening, accepting, trusting, respecting and negotiating differences.

In his book *Choice in the Classroom Revised*, Glasser thinks that one of the basic skills that motivate the learners is freedom. Freedom to choose is an important factor for autonomy and self confident feeling. Gambrel (2011) contends that choice is one of the seven factors that lead to an increased engagement from the part of the student in the classroom. However, this choice should be manipulated by an option preferred by the teacher. If it is the case, a class debate should take part, trying to convince the learners with academic arguments and not personal convictions. And it is only in such a class environment that the teacher will increase learners' engagement, intrinsic motivation, self efficacy, and will improve the learners' willingness to learn. If the teacher focuses on student accomplishment, he will make of the learner a cognate and a Meta cognate one as well.

To challenge the traditional or rather saying the standardized teaching, it is necessary to elevate the learners' interest, allow him/ her to choose what he /she wants to acquire, and encourage competition among them. To create an active classroom management it is necessary to eliminate behavior problems resulting from frustration and lack of interest, and empower their competency, evaluate their work and support their cognitive autonomy. This will lead to innovation and creativity in schools.

2- An Experienced Teaching Method

In 2010/2011, the Preparatory School for Economic and Management Sciences started in Oran. There was no standard curriculum for teachers of English. They were supposed to deal with up to date articles published on renowned Anglo-Saxon journals and online resources. During the first-class contact, the teacher asked the students what themes interested them and they wanted to deal with in class. The suggested themes were written on the board and the students started to vote. The themes which gained more raising hands were chosen, until they thought the curriculum was full, bearing in mind studying English for three hours per week during two years. Their choice focused on economic theories, e commerce, entrepreneurial, American life style and culture, and eventually ancient civilizations.

The teacher did the best to satisfy the learners' needs and to serve as a guide. When dealing with ancient civilization for instance, ancient economic system was evoked like the barter system, in a video. At the end of their first year, another class discussion was held to assess their choice of themes so as to depict the strong and weak points in their previous suggestions. Assessing oneself is part of teaching and learning. Einstein, once said: *"The only sure way to avoid making mistakes is to have no new ideas."* If we seek avoiding mistakes, we stagnate and never improve whether in education or life in general.

So, at the end of the year, when the students were asked to review their proposed topics, they said they would prefer to deal with specific English only and deal with texts that were related to the key modules of their specialty, basically micro and macro economy. The curriculum of the second year was adapted to these modules too. It is necessary to mention that they learn General Economy in semester one, Micro Economy in semester two and three, and Macro Economy in the fourth semester. At the mid of that year (their second year), they said they neglected an eminent theme; the Algerian economy. The students were invited to help and

contribute in enriching the curriculum with texts, articles, etc. The following table might explain the experience better. During the two years, the learners were checking out if their chosen topics and suggested ideas were considered or not by the teacher.

Beginning of First Year	End of First Year	Beginning of Second Year	Mid Second Year
- Economic theories - E commerce - Entrepreneurial - American Life Style/ Culture - Ancient Civilizations	- Specific English only - Themes related to key modules of their specialty for the coming year: Micro/Macro economy - Finance - Accounting - etc	The suggested themes by the end of the previous year were considered. They were given up to date articles, derived from international Anglo Saxon magazines or journals..	They suggested to integrate texts and articles that deal with the Algerian economy. The latter are unfortunately scant, mainly on academic journals.

When the students were asked why they would prefer to be taught about the Algerian economy, they said they wanted to see the utility of the studied theories in relation to the Algerian daily life economic conditions[6].

The reader might wonder what relation could exist between this experience and creativity. When the learner contributes with his ideas and suggestions in designating what topics to learn, it means the practitioner- that is the learner- is preparing the criteria and the background for thinking new and creating a creative environment of learning. The learner is fostering his acquisition and tracing his field of interest for Master and Doctoral research papers right from

[6] In fact, the Algerian daily life topics have interested them from year to year. Concerning writing activity, which they do not like, seem to catch their attention since it deals with an economic real life situation. Two Examples of the topics which have created class discussion and incited paragraphs' writing in groups are the following.

Topic one

You probably remember Aid El Adha and the government's instructions about sheeps' skin. The latter is a quality product that serves as an input for producing textile and leather, and exporting them abroad. Watch the following video that shows the output made from this input, and tell about the consequences of this animal production on our economy.

Topic Two

Write an essay using the following notes.

Students of Ecole Polythechnique d'Oran/ Invention : Probelle/ a smart dustbin/ 2017. Replaces eight ordinary dustbins.

Multi function/ equipped : compacting/ location / control systems.

Reduces waste's volume up to eight times.

Have you ever heard about this invention ? Explain.

the beginning of his preparatory school studies. His outcome will be well defined and the use of technological tools will be at his acquaint needs.

When thinking all along his career, he will create ideas since he masters the field of his interest for his post graduate studies. The problem solving of his research has already been formulated and thought about. The learner feels quite decisive to come out with creative ends. He does not need to copy and paste, but tries to find online databases that could only interest his expectations. The result of this methodology was that, besides being motivated during the whole period of learning, they attained a high rate of success at the national examination, eighty two point eighty three percent (82. 83) of the students got the average in the English language exam. Unfortunately, they had to leave at the end of the second year of preparatory studies to join high schools elsewhere at that time.

The teachers' creativity does have a remarkable effect on the learners' acquisition of knowledge. The learners prefer new methods of learning, using advanced technology. Sullo (2007) says: "*Each time we earn something new we are having fun, another universal human behavior. It is our playfulness and our sense of discovery that allows us to learn as much as we do.*" When the learner is cognitive, fully engaged and participant, he/ she reaches the metacognitive level for he/ she sets goals and monitors the most appropriate and effective strategy and he/ she selects the prioritized tasks.

The teacher's patience with learners could also be considered as an essential quality to make of creativity applicable for a long time. During the whole year, the teacher was struggling with learners' arguments, questions and criticism. They no more sat for listening to the teacher's instructions and explanation but were quite motivated. Once, when dealing with brand names and designs, they were asked to create new designs for perfume bottles with new brand names. They worked in groups. Some designs were outstanding, some others were medium, but others made the class burst in laughter with tears in some eyes, still the output was original and creative. The design looked like a traditional flytox pump, and the learner, the group representative, hardly expressed himself in English. He, himself enjoyed the experience and said he would learn speaking English better than his classmates. Fun in such a situation is not frivolous and pointless but full of sense and meaning.

When rethinking one's ideas and suggestions, the learner manages to control his/ her own cognitive performance, increase his/ her self esteem and efficacy. Hacker (2009) says: *"Metacognition allows people to take charge of their own learning. It involves awareness of how they learn, an evaluation of their learning needs, generating strategies to meet these needs and then implementing the strategies*." The learner does not state explicitly that he/ she is using metacognitive skills, but he practices her/ his self reflection and motivation, whether at the stage of studying or at the future working environment.

Conclusion

Engaging learners in the lesson reveals being quite interesting, creative and holds learners' attention. When they feel they are implied in the class decisions' making, they enjoy being estimated and trusted, which results in participation and less inclination to act out. Glasser's Choice Theory provides the learners the power to rise above the influence in order to be at their best and most genuine selves.

Students are more effective when they do not feel they are victims of the world around them. They have to admit that their outcomes and behavior begin with them. If the learners' individual personality and freedom of choice are valued, then they will feel empowered and supported rather than feeling misunderstood, uncapable and pressured. learners should not be blamed, criticised, or punished to gain control in class. They should be encouraged, supported, respected and trusted. learners can only feel they are at their best when the conditions surrounding them allow them to build positive relations with one another and with their teacher ; hence ; they forster their ideas and sself esteem.

Being cognitive and metacognitive implies that the learners have potential. They have talent and personal qualities, which should be realized and reflective in real life situations. These learners can contribute to society, whether as leaders, experts, or supporters of others. A teacher's job is to help young people to realize their potential.

References

Claudia, E. § Marta, C. (2003), *A journey toward learning-centered curriculum*, The Canadian Journal of Higher Education, La revue canadienne d'enseignement supérieur, Volume XXXIII, No. 3, pages 47-70.

Carol, E. (2013), *Making Sense of Assessment Feedback in Higher Education*, Review of Educational Research, Vol. 83, No. 1 (March 2013), pp. 70-120, Published by: American Educational Research Association, Stable URL: https://www.jstor.org/stable/41812119.

Craft, A. (2003), The *Limits to Creativity in Education: Dilemmas for the Educator*, British Journal of Educational Studies, Vol. 51, No. 2 (Jun., 2003), pp. 113-127Published by: Taylor & Francis, Ltd. on behalf of the Society for Educational Studies, Stable URL: https://www.jstor.org/stable/3122416.

Dib Ali Hussein, (2017), *Fakher Ak8el, raid ilm ennafss etarbawi fi al watan al arabi*, Damascus, Syria.

Dilys Parkinson, Joseph Noble (2005), *Oxford Business English Dictionary*, Oxford University Press.

Gerrit, K. § Bart, N. Chapter Title: *RESEARCH, HIGHER EDUCATION, AND INNOVATION*, Book Title: Micro-foundations for Innovation Policy. Book Editor(s): B. Nooteboom, E. Stam, Published by: Amsterdam University Press. (2008), Stable URL: https://www.jstor.org/stable/j.ctt46mwvr.9

Glasser, W. (1998), *Choice theory : A new psychology of personal freedom*, New York.

Harper.Sullo, B. (2007), *Activating the desire to learn*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.

Henriksen, D. (2011), *We tach who we are : Creativity and Trans-sisciplinary thinking in the practices of accomplished teachers*, Michigan University, U.S.A.

Henriksen, D., Mishra, P. and Fisser, P., *Infusing creativity and technology in 21st education : A systemic view for change*, Vol. 19, No 3 (July 2016), p. 29.

Hornby, A.S., (1974), *Oxford Learners Dictionary of Current English Revised and Updated*, Oxford University Press.

Jeff, I. (2015), Enacting Glasser's (1998) Choice Theory in a grade 3 Classroom : a case study, Vol. 7, Brock University, Canada.

Jonathan, C. E., (2004), *The Classroom of Choice Giving Students what they Need and Getting what you Want*, U.S.A., ASCD.

Kelvin, S., *Educational psychology*, The Open University of Hong Kong, http://cnx.org/content/col11302/1.2/.

Kenneth, H. § Ben, E., (2012), *Educational psychology*, second edition, Property of Kendall Hunt Publishing Co. Iowa, U.S.A.

Ken, R. (2015), Creative Schools : *The Grassroots Revolution That's Transforming Education*, Penguin Books, London.

Louis, G. (2009), *Using Glasser'schoice theory to understand Vygotsky*. International Journal of Reality Therapy, XXVIII, 20-23.

Narayanan, S. *A Study on the Relationship between Creativity and Innovation in Teaching and Learning Methods towards Students Academic Performance at Private Higher Education* Institution, Faculty of Business, Asia Metropolitan University, Cheras, Malaysia.

Nechweti, A. (2003), *Ilm ennafss etarbawi*, Dar el forkan li anachr wa atawzi, Oman.

Marques, J. § Dhiman, S. (2017), *Leadership Today : Practices for Personal and Professional Performance*, Springer International Publishing, Switzerland.

Skippington, P. (2016), *Innovation and Creativity as Drivers of Contemporary Society*, ANU Press, Australia.

Wu, C. S. (2002), DOI: 10.6007/IJARBSS/v7-i14/3647 URL: http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i14/3647.

Yu-J. L., *A Case Study on the Effect of Teaching Innovation on Learning Effectiveness: Using a Moderator of "Integrating Information Technology into Teaching*" Takming University of Science and Technology, Taiwan.

Yu-Je Lee, (2011), *A study on the effect of teaching innovation on learning effectiveness with learning satisfaction as a mediator*, Takming University of Science and Technology, Vol 9. No. 2, Taipei, Taiwan.

Le développement du capital humain entre éducation et économie

تنمية الرأسمال البشري بين التربية والاقتصاد

صلاح تيكوردي، طالب دكتوراه، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.

Résumé :

Parmi les questions qui intriguent aussi les économistes que les pédagogues parait imposante celle liée au rôle pris en charge par l'éducation en terme de développement de l'être humain en terme de capital. En effet, plusieurs études menées sur l'apport humain dans le progrès économique surtout après la fixation de « *l'éducation pour tous* » comme objectif du millénaire pour le développement (OMD): Hugon rappelle cela en évoquant la conférence d'Addis Abéba (1961), le Forum de Dakar (2000) et celui de Johannesburg, en vertu du consensus international à propos du rôle crucial de l'éducation et de la formation[1].Nous contribuerons par le présent article à répondre à la question suivante : comment l'éducation contribue-t-elle à l'épanouissement voire le développement du capital humain sur lequel s'appuie tout progrès économique ? Dans quelle mesure l'éducation et l'économie concourent-elles au *bien-être des nations*[2] ? Tantôt sujet tantôt objet, le capital humain se veut primordial dans toute action économique. Il s'agit, pour nous d'examiner l'apport de l'éducation dans l'amélioration du capital humain, ressource nécessaire de la croissance économique.

Mots-clés :

Capital humain – éducation- développement économique- compétences

ملخص:

من بين الأسئلة التي تثير اهتمام الاقتصاديين كما الفاعلين المعنيين بالشأن التربوي، تلك التي ترتبط بالدور الذي يضطلع به التعليم من حيث التنمية البشرية كونها رسمال. في الواقع، فإن العديد من الدراسات التي أجريت حول المساهمة البشرية في التقدم الاقتصادي وخاصة بعد تحديد "التعليم للجميع" كهدف من أهداف الألفية للتنمية :(MDG) يتذكر هوجن هذا من خلال استحضار مؤتمر أديس أبابا (1961)، ومنتدى داكار (2000) ومنتدى جوهانسبرغ، بفضل الإجماع الدولي على الدور الحاسم للتعليم والتدريب[1]. سنساهم من خلال هذا المقال للإجابة على السؤال التالي: كيف يساهم التعليم في ازدهار وتنمية الرأسمال البشري الذي يقوم عليه كل التقدم الاقتصادي؟ إلى أي مدى يساهم التعليم والاقتصاد في رفاهية الأمم[2]؟ فاعلا تارة، مفعولا به وموضوعا تارة اخرى، يعد رأس المال البشري ضروريًا في أي عمل اقتصادي. بالنسبة لنا، إنها محاولة لتقييم وتثمين الدور الذي يلعبه الفعل التعليمي والتربوي تحسين رأس المال البشري، الذي يعتبر دعامة من حيث كونه موردا ضروريا للنمو الاقتصادي.

Introduction :

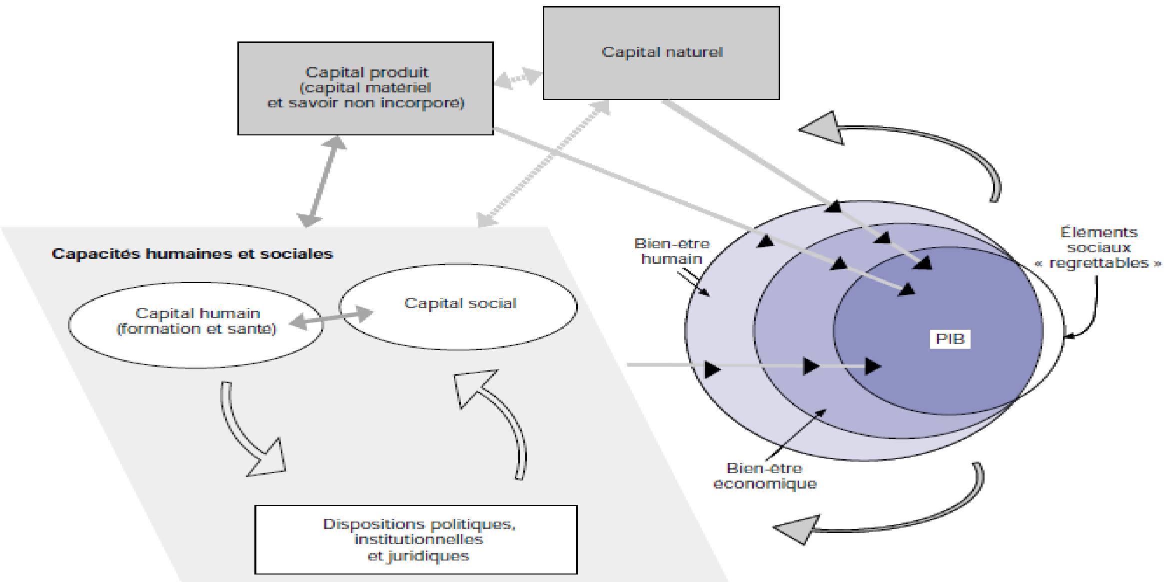
Décisif pour l'essor économique, le capital humain assure réussite des nations et des individus. Savoirs, habiletés, compétences sont des conditions du bien-être personnel et collectif. L'éducation à qui incombe la formation et l'enseignement de ce capital est sous spéculation par divers intervenants : organismes, politiques, gouvernements, forums se donnent pour objectif l'évaluation des systèmes éducatifs à la recherche d'une recette qui garantit l'épanouissement des cadres éducatifs concernés. Accomplir l'enseignement serait donc un pas vers la croissance et le progrès. C'est ainsi que le capital humain demeure une problématique prioritaire, d'où les grandes questions qui cherchent à tirer profit des échecs et des réussites des différents pays.

1. Le bien-être et le capital humain : la soutenabilité

1.1 Qu'est-ce que capital humain ?

Il s'agit, d'après l'OCDE, des connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel. Esquissé par Adam Smith, ce concept émergent avec les travaux de T.Schultz [3] (1961) et G.Becker (1964)[4] stipule qu'un individu raisonne en tant qu'investisseur au moment qu'il choisit de poursuivre une formation au lieu de prendre un travail. A l'aune de cette conception, l'éducation serait intrinsèquement liée au capital physique en vertu d'une dépense faite dans le dessein d'un rendement à venir. Par conséquent, le capital humain, ajouté aux autres types de capitaux notamment naturel, produit, social [5] est considéré comme facteur de croissance économique.

Figure I :
Différents types de capitaux et bien-être de l'individu [6]



1.2. Le Capital humain et le bien-être humain :

Plus vaste que le bien-être économique, le bien-être humain dépasse la simple jouissance des droits qui laissent aux individus la chance de pratiquer les différents choix qui répondent à leurs aspirations, et qui ne doivent en aucun cas excéder en quantité les « aptitudes sociales ou

possibilités de faire » fournies par l'étendue du dit bien-être[7]. Mesurer le bien-être serait loin d'appréhension si l'on se fie à une approche appuyée sur un seul indicateur, la vie humaine étant plus complexe[8].La dite mesure se fait à travers deux approches : l'une globale qui consiste dans le *bien-être subjectif* [9] et l'autre analytique basée sur différents facteurs donnant à la vie une valeur dont seuls quelques éléments peuvent être convertis en termes financiers mis en œuvre de façon empirique. (Néanmoins, le PIB reste l'un des indicateurs auxquels les décideurs publics et le grand public accordent plus d'intérêt[10]. Il serait donc incontournable de faire la distinction entre bien-être matériel que les économistes et les experts mesurent en se fiant aux indicateurs tels que PIB et RNB. Lucas (1988)[11], de son coté, met l'accent sur les rapports entre secteur productif et secteur éducatif au sein d'un modèle qui s'articule sur des mécanismes endogènes de la croissance macro-économique. .Par ailleurs, la performance économique d'un état manquerait de force si la soutenabilité lui fait défaut : sur le plan macroéconomique, des crises financières, telles que celle de 2007, sont intrinsèquement liées l'insoutenabilité de la croissance économique qui s'appuie sur la performance de trois capitaux : « le stock du capital humain, le stock de capital physique et la productivité globale des facteurs ((efficacité de la combinaison capital/travail dans la production). »[12]

1.3. La mesure du capital humain :

1.3.1. L'OCDE

Afin de mesurer le stock des connaissances et des capacités qui constitutent le capital humain, une myriade de méthodes existe à présent : alors que la première méthode met le point sur le coût de l'enseignement scolaire et de la formation achevés par des certificats, des diplômes et fait le suivi d'un investissement dans les systèmes de certification afin d'en justifier la forte proportion ; la seconde, basée sur des tests, tache à évaluer les compétences des individus. Celle-ci, n'est pas sans faille, souvent caractérisée d'incertitudes, d'incohérences et d'inégalités. Par contre, la troisième, étudie les substituts du potentiel de production en rapport avec les différents investissements dans les ressources dites humaines. Elle en détermine les résultats en fonction d'une proportion hypothétique entre les compétences et la situation du marché du travail.

1.3.2. Les proxys[13] :

Ce sont des indicateurs qui peuvent constituer les critères concrets susceptibles de faciliter l'évaluation du capital humain. Parmi ces indicateurs, le travail relié au domaine de l'éducation : il s'agit de juger la potentialité de ce travail en termes de qualification. (Denison, 1967 ; Jorgenson, 1995). Par ailleurs, si Azariadis, Drazen (1990) et Romer(1990) s'appuient sur l'alphabétisation, d'autres, tels que Barro (1991), Mankiw[14] et Levine et Renelt (1992) s'intéressent à la scolarisation primaire ou secondaire dont les taux peuvent révéler la qualité du capital humain. De surcroît, d'autres économistes insistent sur le nombre d'années d'études[15].

2. Le stock de capital humain : incidence de l'éducation

Le capital humain destiné à soutenir la performance d'une économie, selon le chapitre III du Rapport du Conseil d'Analyse Economique et du Conseil Allemand des Experts en économie doit s'appuyer sur la qualité du système éducatif et la quantité de main d'œuvre. Par conséquent, à la lumière des recherches empiriques qui ont pour objet le rapport éducation et croissance économique (à titre d'exemples, Romer 1990[16], Griliches 1986[17]) Il est incontournable d'investir dans le domaine de l'éducation en matière des connaissances, des capacités et de la recherche. Telle est la conception, par exemple, de Théodore Schultz selon

qui la croissance d'une économie ne peut exister qu'avec une population active produite par un niveau d'éducation.
Cet économiste reproche à ses homologues de ne pas reconnaitre que les individus tendent à améliorer leurs rendements économiques en investissant consciemment dans leur développement personnel. Gary Becker, partage la même vision que Schultz[18] :

> « *But I am going to talk about a different kind of capital. Schooling, a computer training course, expenditures on medical care, and lectures on the virtues of punctuality and honesty are capital too in the sense that they improve health, raise earnings, or add to a person's appreciation of literature over much of his or her lifetime.* »[19]

Prise à la lettre, cette citation explicite le point de vue de Becker qui parle d'un autre type de capital : scolarité, cours de formation en informatique, dépenses pour les soins médicaux et lectures sur les vertus de la ponctualité et l'honnêteté sont également des capitaux dans la mesure où ils améliorent santé, augmentation des revenus ou ajoutent à la personne une appréciation de la littérature pendant sa vie. Becker insiste sur l'importance de l'éducation et de la formation comme meilleurs investissements dans le capital humain.(cf. fig.II)[20] Entre autres, il s'appuie sur les documents de Kevin Murphy et de Finis Welch (1989) qui mettent en exergue l'augmentation des gains monétaires due à l'éducation monétaire.

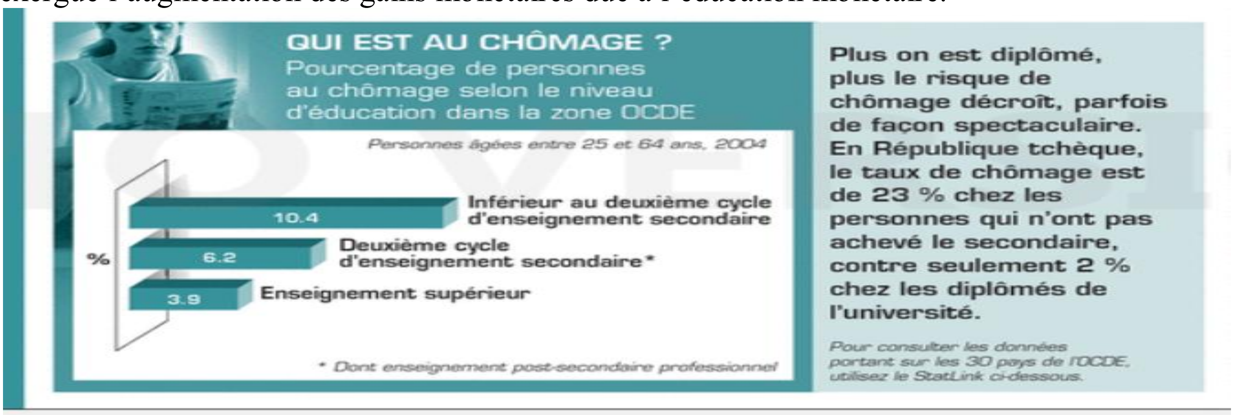


Fig. II.

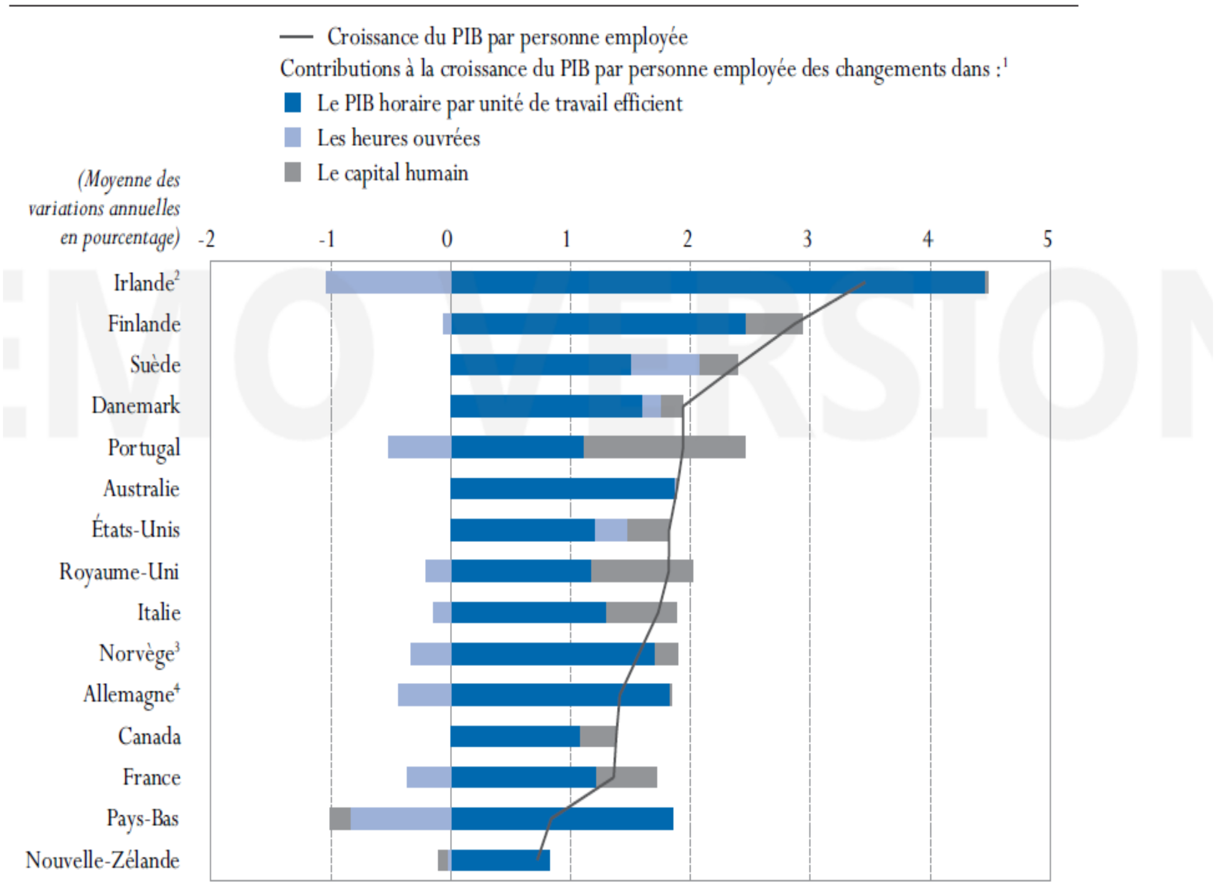
3. L'économie de l'éducation :

La liaison faite entre les différences nationales en matière de dépenses dans l'éducation d'une part et les divergences des taux de croissance économique dans ses pays de l'autre, est considérée comme un catalyseur de mutation dans le monde économique : il a été tellement démontré que l'augmentation des taux de recrutement et, par conséquent les moyennes des années de scolarité, prédisent et anticipent La croissance des PNB[21]. Conclusion a été faite que la scolarité développe les connaissances et les compétences propices à l'augmentation de la productivité (cf. fig.III)[22]. Savoirs et savoir-faire prennent alors forme de capitaux humains. De fil en aiguille, les économistes prônent la prise en charge de l'éducation aussi en termes de quantité que de qualité. Ils font valoir le rôle de l'éducation qui dote l'être humain de différents types de savoirs : savoir quoi, savoir pourquoi, savoir comment et savoir qui.[23]Nous verrons dans les parties ultérieures les obligations remplies par les instituts et les établissements scolaires à cet égard, en s'appuyant sur l'ingénierie des curricula qui traduisent la volonté politico-économique de toutes les nations qui tend à satisfaire le besoin de progrès. Aussi déduit-on qu'un temps passé sur les tables d'une école est susceptible d'être converti en produit partagé par les individus d'une société. La figure ci-après met en lumière l'apport incontournable du capital humain contribuant à l'augmentation de la productivité de la main-

d'œuvre. Les variations du capital humain représentées par la couleur grise, comme le démontre la figure ci-après, font partie de celles qui concourent à la croissance du PIB par personne employée. L'Irlande et la Finlande, figurant à la tête de ce classement, manifeste un taux très élevé en termes de capital humain. Celui-ci, ajouté aux deux autres variations (celles du PIB horaire par unité de travail efficient et celles des heures moyennes ouvrées) observées chez les irlandais et les finlandais, en impacte positivement le PIB.

Graphique A10.2. Valorisation du capital humain contribuant à l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre (1990-2000)

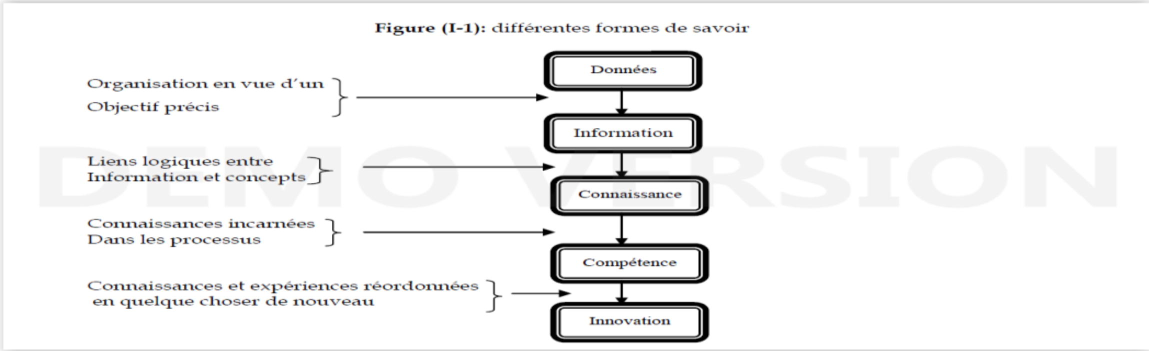
Croissance du PIB par personne employée



1. Les variations se décomposent ainsi : croissance du PIB par personne employée= (variations du PIB horaire par unité de travail efficient) + (variations des heures moyennes ouvrées) + (variations du capital humain).
2. Années de référence : 1990-1999.
3. Années de référence : 1991-2000.
Les pays sont classés par ordre décroissant de la variation de la croissance du PIB par personne employée.

La figure suivante explicite les différents types de savoirs requis :

Figure IV [24]



3.1 La contribution de l'école :

Nous employons, ici, le mot école afin de renvoyer aux processus systématiques d'éducation et de formation. La scolarisation selon Schiefelbein et MCGINN améliore la croissance économique d'une nation à l'aune de cinq processus : en premier lieu, elle améliore la qualité du travail à travers l'augmentation des compétences et des connaissances qui y sont liées. En second lieu, en faisant accroitre la force de participation au travail elle en augmente la mobilité. En troisième lieu, elle développe les connaissances scientifiques et techniques qui aboutissent à l'innovation. En quatrième lieu, elle optimise les capacités managériales notamment celles liées à l'entreprenariat. Finalement, elle modifie les barrières culturelles qui peuvent obstruer les décisions économiques et de là, le progès[25]. Le graphique suivant illustre les constituants du capital humain.

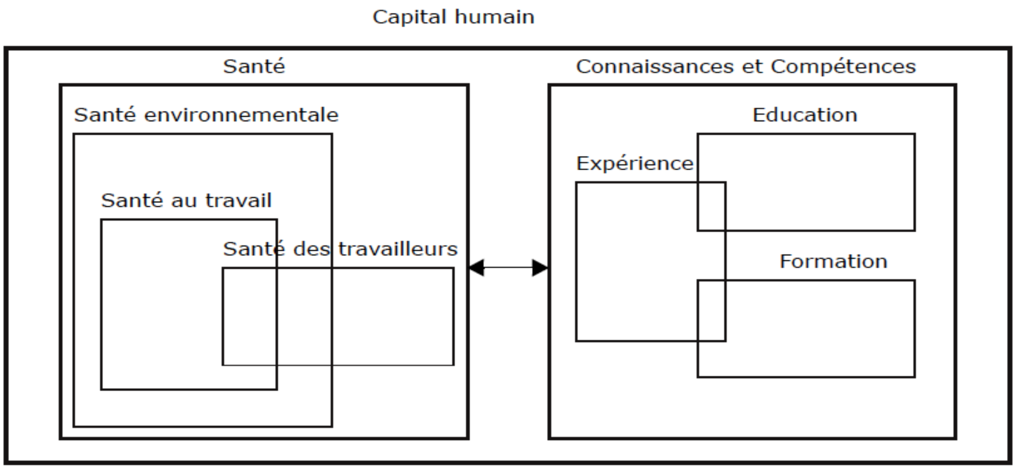


Fig. V[26]

3.2. Les effets de l'enseignement :

Nous rebondissons, dans cette partie sur les effets de l'enseignement aux deux échelles : micro et macro-économiques. Les théories et les modèles précédemment évoqués (voir le paragraphe sur la mesure du capital humain), constituent des référents qui supposent un paramétrage des comportements liés au capital humain. Nous nous évoquerons pas les approches sociales qui évaluent l'enseignement en terme d'inégalité, d'équité et de reproduction sociale, nous voulons, ici, distinguer les approches qui insistent sur l'efficacité et l'efficience de l'enseignement :

3.2.1. Les effets macroéconomiques :

Tout d'abord, il faut dire que ce genre de fonctions est conçu sur le plan étatique. C'est le cas des Etats-nations qui cherchent à planifier, piloter les systèmes scolaires[27]. Les états, à travers les organisations internationales, tendent à réguler et comparer et systèmes scolaires. Par conséquent, l'enseignement a l'air d'un bien public qui doit répondre aux intérêts généraux du service public : la mesure se fait sur le plan territorial en employant un système statistique qui prend en charge les indicateurs de flux (taux bruts et nets de scolarisation, effectifs inscrits, effectifs formés)[28]. Les intrants, les dépenses ou outputs font le rapport entre l'enseignement et l'économie. Mesurer ces effets économiques, selon Hugon, ne peut se faire qu'à l'aune de la *politique macro sur la scolarisation* qui cherche, de sa part, le système idoine qui facilite la valorisation des flux et des stocks aussi en coûts qu'en rendements. Ainsi, l'efficacité interne de l'enseignement à l'échelle macro *se fait à la base de fréquentation scolaire, d'acquisition des connaissances des coûts d'élèves*.[29]A mesure que le temps social change, les mesures macroéconomiques trébuchent tellement sur l'écueil de l'élaboration d'*agrégats homogènes* et de réalisation de *séries déflatées*.[30] que les économistes préfèrent des approches microéconomiques.

3.2.2. Les effets microéconomiques :

Différemment à la vision *libérale* dont le regard porte sur le marché, les interventions des agents et les investissements scolaires, la conception *néoclassique*, elle, s'interroge sur les prix, les informations afin d'établir leurs paramètres. Le bien-être du consommateur prime sur la dimension sociale de l'enseignement. La vision *utilitariste*, elle associe bien-être collectif et partage des utilités entre individus[31]. L'enseignement, récemment est tenu comme facteur de formation du capital humain qui possède un taux de rentabilité autant qu'il contribue à accroitre la productivité du travail : le salaire serait donc un indicateur de mesure dans un marché de concurrence. (Fig. VI) [32] C'est ainsi que le capital humain est mesurable, calculable, et commensurable dans la valeur d'échange.

4. Les compétences : la nouvelle devise mondiale

Les compétences sont devenues la nouvelle devise mondiale des économies du XXI^{ème} siècle[33]. Par conséquent, au lieu de se focaliser sur le développement des connaissances, les derniers économistes préconisent une éducation basée sur les compétences [34].Ainsi, *économisée*, l'éducation actuelle se donne comme priorité l'enseignement des compétences. Joel SPRING[35] souligne l'insistance de l'OCDE, de la Banque Mondiale et du Forum Economique Mondial sur la promotion d'une éducation basée sur les compétences et ce en recommandant aux pays d'aligner les curricula scolaires avec les compétences requises par l'emploi et nécessaires à la croissance économique.

4.1. Quelles compétences cherchent les entreprises du monde ?

La capacité de travailler en équipe est la compétence la plus importante dans le classement élaboré par l'Association Nationale des Universités et des Employeurs cité par J. Spring
Après cette capacité, par ordre de classement, on trouve :

- La capacité de prendre des décisions et de résoudre des problèmes ;
- La capacité de planifier, organiser et prioriser un travail ;

A-4 : BÉNÉFICES DE L'ENSEIGNEMENT EN TERMES DE REVENUS

Salaire relatif des personnes ayant un revenu d'emploi (2004 ou année la plus récente)
(Deuxième cycle d'enseignement secondaire et enseignement post-secondaire non tertiaire = 100)

		Inférieur au 2e cycle du secondaire		Post-secondaire non tertiaire	
		25-64	30-44	25-64	30-44
Allemagne	2004	88	82	109	112
Australie	2001	77	75	92	92
Belgique	2003	89	91	m	m
Canada	2003	78	78	102	104
Corée	2003	67	77	m	m
Danemark	2003	82	81	107	104
Espagne	2004	85	84	c	c
États-Unis	2004	65	66	110	110
Finlande	2003	94	92	m	m
France	2004	85	85	m	m
Hongrie	2004	73	75	120	119
Irlande	2002	76	77	98	96
Italie	2002	78	80	m	m
Luxembourg	2002	78	76	117	120
Pays-Bas	2002	84	84	m	m
Nouvelle-Zélande	2004	75	73	103	101
Norvège	2003	80	89	117	120
Pologne	2004	78	80	99	100
Suède	2003	87	83	120	122
Suisse	2004	74	81	108	107
République tchèque	2004	73	75	m	m
Royaume-Uni	2004	67	69	m	m

1. L'enseignement tertiaire de type B vise à donner aux étudiants des compétences pratiques, techniques et professionnelles qui les préparent à entrer directement sur le marché du travail.
2. L'enseignement tertiaire de type A est en grande partie théorique et vise à donner aux étudiants les compétences nécessaires pour faire de la recherche ou pour intégrer directement des professions hautement qualifiées comme la médecine. (Cette catégorie comprend également les programmes de recherche avancée.)

Source : Regards sur l'éducation 2006.

- La capacité de communiquer verbalement au sein et à l'extérieur d'une organisation ;
- La capacité d'obtenir et traiter des informations ;
- La capacité d'analyser des données quantitatives ;
- La connaissance technique liée au travail ;
- Maitrise des logiciels informatiques ;
- Capacité de créer et / ou de modifier des rapports écrits ;
- Capacité de vendre ou d'influencer les autres.

4.2. L'approche par compétences :

Empruntée du domaine de la formation professionnelle des entreprises, l'approche par compétence a été introduite dans le domaine de l'éducation en guise de mesure pédagogique et didactique ayant pour objectif le développement, chez les apprenants, « la capacité à mobiliser un ensemble intégré de ressources pour résoudre une situation-problème appartenant à une famille de situations. »[36] C'est une approche, alors qui prône échange, partage, action, coopération entre les apprenants.

Conclusion :

Si le ministère marocain de l'éducation a fait sa demande auprès de l'OCDE pour évaluer son système éducation à travers PISA pour l'année 2018 [37] , cela peut-être considéré comme une prise de conscience de la nécessité du développement du capital humain en vue d'une promotion de l'économie marocain. La Vision Stratégique[38] 2015-2030, elle, se veut une nouvelle tentative pour réformer le système. Dans le quinzième levier, pour une gouvernance performante du système d'éducation et de formation), la dite stratégie cherche à valoriser le capital humain et de permettre l'accès du plus grand nombre de citoyens à un enseignement supérieur qualifiant qui leur ouvre la voie de la recherche, de la créativité et de l'innovation. () Les effets de l'enseignement sont multiples : son incidence sur l'économie se mesure à l'aune des indices qui touchent notamment le capital humain. Reste à mettre en œuvre les différents mécanismes qui facilitent la tache de l'école.

Références :

1.Hugon, Philippe. 2005. La mesure des effets économiques de la scolarisation. Apports et limites de l'économie de l'éducation. Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs. Hors-Série, 2005, pp. 145-180

2.OCDE. 2001. Du bien-être des nations: Le rôle du capital humain et social. Paris : OECD Publishing, 2001.p.13

3. SCHULTZ, Theodore William. 1961. Investment in Human Capital, The Americn Economic Review vol. 51, no 1. Pittsburgh, PA : American economic association publications, 1961.pp: 1-17.

4.BECKER, Gary. 1964. Human Capital. Chicago : 3rd edition, The University of Chicago Press, Chicago 60637, 1964, pp :9-49.

5.OCDE, Op.Cit., p.15.

6.OCDE, Op.Cit., p.40.

7. SEN Amartya K., 1987, On Ethics and Economics, Oxford, Basil Blackwell, réédité in Sen, 1993c, p. 5-83.

8.CAE, Evaluer la performance économique, le bien-être et la soutenabilité. Paris : Conseil d'Analyse Économique, 2010,p.6.

9.CAE, Op.Cit., p.86.

10. CAE, Op.Cit., p.16.

11. Lucas R. E.,- On the mechanics of economic development, Journal of Monetary Economics, 22, 1988, pp.3-42.

12. CAE, Op.Cit., p.145.

13. Wössman, L. () Specifying Human Capital: a Review, some Extensions and Development Effects. Kiel Institute of World Economics, Working Paper No. 1007, 2000

14. MANKIW, GREGORY, ROMER, DAVID et WEIL, DAVID N. 1992. « A Contribution to the Empirics of Economic Growth »,. Quaterly Journal of Economics. 1992, vol. 107, issue 2, 407-437

15. Barro, Robert J., and Xavier Sala-i-Martin,Convergence : Journal of Political Economy 100(2),1992, pp. 223-251.

16 Romer, P., Endogenous models of technological change. Journal of Political Economy 98 (5), 1990, S71–S102.

17Zvi Griliches, American Economic Review, vol. 76, issue 1, 1986, pp.141-54

18. SCHULTZ, Theodore William. Op.Cit., pp: 1-17

19. BECKER, Gary, Op.Cit., pp : 15-16.

20. OCDE (2006), Regards sur l'éducation 2006 : Indicateurs de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/eag-2006-fr.

21. SCHIEFELBEIN, Ernesto et MCGINN, Noel F. Learning to educate: Proposals for the reconstruction of education in Latin America. Unesco, International Bureau of Education, 2008.

22. OCDE, Regards sur l'éducation 2005 : Indicateurs de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, 2005, p.158.

23. LUNDVALL, Bengt-äke et BjörnJOHNSON. 1994. The Learning Economy. Journal of industry studies. 1.2, 1994, pp.23-42.

24. Lapointe, Alain. 2003. Croissance des villes et économie du savoir. Canada: Les Presses de l'Université Laval, 2003, p.17.

25. SCHIEFELBEIN, Ernesto et MCGINN, Noel F. Learning to educate: Proposals for the reconstruction of education in Latin America. Unesco, International Bureau of Education, 2008, p.224.

26. Zuinen, Natacha et Varlez, Sylvie, .Développement durable : modes de production et capital humain. Bruxelles : Bureau fédéral du Plan, 2004.

27. Petty, William. 1905. Anatomie Politique de l'Irelande. [auteur du livre] Les oeuvres économiques de William Petty. les . Paris : Girard et Brière, 1905.

28. Philippe Hugon, Op.Cit., 161-180.

29. Philippe Hugon, Op.Cit., p.166.

30. Philippe Hugon, Op.Cit., p.169.

31. Philippe Hugon, Op.Cit., p.171.

32. BRIAN, Keeley. OECD Insights Human Capital How what you know shapes your life: How what you know shapes your life. OECD publishing, 2007, p.142

33. OECD.. Trends Shaping Education 2013. Paris : OECD Publishing, 2013, p.11.

34, SPRING, Joel. 2015. Economization of education: Human capital, global corporations, skills-based schooling. s.l. : Routledge, 2015,p.55.

35, SPRING, Joel. Op.Cit., p.57.
36.Ketele, De. 2000. n guise de synthèse : Convergences autour des Compétences. [auteur du livre] Gerard, Roegiers Bosman. Quel Avenir pour les Compétences? Bruxelles : De Boeck, 2000, pp.187-191.

37. http://www.leconomiste.com/article/984372-le-maroc-dans-l-evaluation-de-2018.

38 http://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf.